

**PROPUESTA: DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS EN LOS
CARGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA AGROINPAVA S.A.S DEL SECTOR
PANELERO DE LA CIUDAD DE PALMIRA.**

**AUTORES:
LUIS MIGUEL PEÑA ZAMBRANO.
PAOLA ANDREA MARTINEZ ROSERO.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE PALMIRA
2015**

**PROPUESTA: DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS EN LOS
CARGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA AGROINPAVA S.A.S DEL SECTOR
PANELERO DE LA CIUDAD DE PALMIRA.**

**AUTORES:
LUIS MIGUEL PEÑA ZAMBRANO.
PAOLA ANDREA MARTINEZ ROSERO.**

**TRABAJO DE GRADO
Para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR:
JULIÁN ANDRÉS MAYA
DOCENTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE PALMIRA
2015**

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme sabiduría y fortaleza para guiarme en cada paso que debía seguir, por la fuerza y perseverancia que me permitieron continuar con mi carrera y lograr este merecido triunfo.

A mi madre Libia y a mi abuela Arcelia por enseñar e inculcarme valores necesarios para ser una persona de bien ante la sociedad, gracias por el amor y paciencia que siempre me dieron en el transcurso de mi vida. Por mostrarme siempre su ejemplo de mujer a seguir.

A mi esposo Alexander que siempre me brindo su amor y compañía cuando mas lo necesite, a mi hija Melanie por ser esa felicidad que ilumina cada día y el motor que me impulsa a seguir adelante.

A mi hermana maria de los angeles que siempre a creído en mi, y ha hecho que

A mis demás familiares por brindarme su alegría y apoyo incondicional.

Mis más sinceros agradecimientos a mi director de trabajo de grado, Julián Andrés maya por su compromiso y sus aportes e ideas en este gran proyecto.

A mis docentes por sus enseñanzas y conocimientos transmitidos a lo largo de mi formación universitaria.

A mis compañeros y amigos que hicieron estos años inolvidables y por supuesto a mi estimado amigo Luis miguel por su compromiso y confianza que permitieron que esta etapa este llena de momentos gratos.

Mil gracias a todos por estar presente en esta maravillosa etapa de mi vida que culmina con mi título de administradora de empresas donde inician muchos pero terminamos pocos.

GRACIAS,

PAOLA ANDREA MARTINEZ ROSERO

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por acompañarme y guiarme a en el transcurso de mi carrera, por ser esa fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme aprendizajes, experiencia y felicidad.

A mis Padres Sixto y Maria del Carmen por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por la oportunidad de tener una formación y educación adecuada en el transcurso de mi vida, y por ser siempre un ejemplo de vida.

A mis hermanos y hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Paola, Fabian, Andrea, Liceth y Alejandro por llenar mi vida de alegrías y amor cuando lo he necesitado.

A mi director de trabajo de grado, Julian Maya por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado contribuir a este gran éxito.

A mis amigos Luis David, Edwin, Stefanny, Samuel, Andrea, Stephanie y en especial a Paola; por confiar y creer en mí, y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré; y sobre todo, a aprender que la verdadera amistad “lo puede todo”.

Por último, agradezco a cada persona que ha formado parte de mi vida, por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Para todos ellos ¡Muchas Gracias!

Luis Miguel Peña Zambrano

LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA N° 1 INDICADORES	25
TABLA N° 2 DEFINICION DE COMPETENCIAS.....	29
TABLA N° 3 ATRIBUTOS DE LAS COMPETENCIAS	31
TABLA N° 4 COMPETENCIAS LABORALES	32
TABLA N° 5 ENFOQUE DE COMPETENCIAS.....	36
TABLA N° 6 DIAGNOSTICO ACTUAL DE CARGOS	47
TABLA N° 7 FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO	52
TABLA N° 8 ACTIVIDADES TACHERO	54
TABLA N° 9 ACTIVIDADES PANELERO	55
TABLA N° 10 ACTIVIDADES PESADOR	56
TABLA N° 11 ACTIVIDADES CALIBRADORA	56
TABLA N° 12 ACTIVIDADES EMPACADOR	57
TABLA N° 13 ACTIVIDADES JEFE DE PLANTA	57
TABLA N° 14 ATRIBUTOS DEL CARGO DE TACHERO	58
TABLA N° 15 ATRIBUTOS DEL CARGO DE PANELERO	59
TABLA N° 16 ATRIBUTOS DEL CARGO DE PESADOR	60
TABLA N° 17 ATRIBUTOS DEL CARGO DE CALIBRDORA.....	61
TABLA N° 18 ATRIBUTOS DEL CARGO DE EMPACADOR	62
TABLA N° 19 ATRIBUTOS DEL CARGO DE JEFE DE PLANTA	63
TABLA N° 20 AGRUPAMIENTO DEL SABER SER	65
TABLA N° 21 AGRUPAMIENTO DEL SABER HACER	65

TABLA N° 22 COMPETENCIAS DEL SABER SER	66
TABLA N° 23 COMPETENCIAS DEL HACER	67
TABLA N° 24 MAPA DE COMPETENCIAS	68

LISTA DE GRÁFICOS

	PAG.
Gráfico No. 1 Competencias Laborales.....	32
Gráfico No. 2 Organigrama.....	41
Gráfico No. 3 fases de desarrollo.....	51

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	11
2. ANTECEDENTES	12
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
6. OBJETIVOS	26
6.1. Objetivo General	26
6.2. Objetivos Específicos	26
7. MARCOS DE REFERENCIA.....	27
7.1. MARCO TEÓRICO	27
7.2. MARCO CONCEPTUAL	38
7.3. MARCO CONTEXTUAL	39
7.4. MARCO LEGAL	44
7.4.1. NORMAS ISO 9001:	45
8. CARATERIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	47
9. METODOLOGÍA.....	49
9.2 Tipo de estudio	49
9.3. Población y Muestra	50
9.4. Técnicas de recolección y de Información	50
9.4.1. Fuentes Primarias	50
9.4.2. Fuentes Secundarias.....	51
10. FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO	52
10.1. FASE 1: Identificación de las tareas, actividades y funciones:	54
10.2. FASE 2: Asentamiento del Saber, Saber Ser Y Saber Hacer	58
10.3. FASE 3: Descripción de los comportamientos, habilidades y destrezas de cada cargo.	64
10.4. FASE 4: Conceptualización de las Competencias	66
10.5. FASE 5: Selección de Competencias	67
10.6. FASE 6: Perfil de cargo por competencias	69
10.6.1 MISIÓN DE LOS CARGOS.....	87

10.6.1.1	Misión del Tachero.....	87
10.6.1.2	Misión de Panelero	87
10.6.1.3	Misión de Pesador	87
10.6.1.4	Misión de Calibradora	88
10.6.1.5	Misión de Empacador	88
10.6.1.6	Misión del Jefe de Planta.....	88
10.6.2	IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR CARGO	88
10.6.2.1	Responsabilidades de Tachero.....	88
10.6.2.2	Responsabilidades de Panelero	88
10.6.2.3	Responsabilidades de Pesador	88
10.6.2.4	Responsabilidades de Calibradora	89
10.6.2.5	Responsabilidades de Empacador	89
10.6.2.6	Responsabilidades de Jefe de Planta.....	89
11.	CONCLUSIONES	90
12.	RECOMENDACIONES	91
13.	BIBLIOGRAFÍAS.....	92
14.	ANEXO	94
14.1.	ANEXO 1	94
14.2.	ANEXO 2	95
14.3.	ANEXO 3	100
14.5.	ANEXO 4	133
14.6.	ANEXO 5	144

RESUMEN

Las empresas actualmente se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requieren contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado; una de las bases fundamentales es contar con el talento humano, las empresas, deben contar con un área de recursos humanos que se encargue de dirigir cada esfuerzo para lograr que el personal sea más competente.

El presente trabajo de grado es una investigación descriptiva – cualitativa que tiene como finalidad presentar una propuesta de diseño de perfiles de cargo por competencias laborales que requieren los cargos operativos de AGROINPAVA S.A.S., empresa del sector panelero que se dedica a la comercialización de panela en el territorio colombiano.

Para identificar las competencias requeridas en cada cargo, se procede a formular las habilidades y destrezas que debe tener cada funcionario como resultado de sus actividades que realizan diariamente dentro de la empresa; esta información se obtiene a través de la observación directa y las entrevistas personalizadas con cada uno de los funcionarios vinculados con la empresa.

Las competencias obtenidas se clasifican en tres tipos, que según Mertes son: básicas, técnicas y especiales. Donde las técnicas muestran el comportamiento, y las especiales, hacen referencia a las habilidades y destrezas. Posteriormente se analizó y se generó una propuesta de los perfiles de cargo por competencias.

Palabras Claves: Competencia, habilidad, perfiles de cargo, recursos humanos, competencias básicas, competencias técnicas, Competencias Especiales.

1. INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo se observa que las empresas para continuar en el mercado, deben implementar estrategias y facilitar las herramientas que contribuyan al mejoramiento continuo. Por tal razón se identifica que gran parte de esta responsabilidad se encuentra en la gestión de recursos humano.

Según lo anterior este documento soporta la importancia de implementar un sistema de perfiles de cargos por competencias en las empresas. Pues esto facilita los procesos de selección y contratación de personal, además brinda un valor agregado a los empleados en sus puestos de trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta varios autores expertos en el tema, que de alguna manera dan la estructura y el tipo de enfoque que se debe utilizar para solucionar el planteamiento del problema.

El objeto de esta investigación consiste en diseñar una propuesta de los perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa AGROINPAVA S.A.S. identificando las competencias requeridas por la organización, que buscan una mayor eficiencia y productividad en sus empleados.

La metodología empleada es de carácter cualitativa y el tipo de estudio desarrollado es descriptivo-aplicativo. En la investigación se utilizó las técnicas de recolección como, la observación directa y una entrevista semiestructurada. Esta investigación se realiza con el fin de brindar a la empresa una mayor organización en sus procesos productivos y facilitar los procesos de contratación futuros.

Por último se analiza la información recopilada del personal administrativo y de los empleados del área de producción, con la información se obtuvieron las competencias que requiere en los diferentes perfiles. Además se identifica las funciones, tareas y responsabilidades que tiene cada cargo.

2. ANTECEDENTES

El concepto de competencia ha sido ampliamente estudiado por diversos autores que tienen diferentes aportes y posturas. Para efecto de esta investigación se realiza un acercamiento al origen de las competencias, término actualmente utilizado en el campo empresarial para describir un conjunto de características y factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

David McClelland 1973. (Profesor de la Universidad de Harvard), en su investigación sobre competencias, afirma que ha sido uno de los primeros autores que describió y acercó el concepto “competencias” y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. Para el autor las competencias son el resultado de los comportamientos sobresalientes en la ejecución de un cargo, que da como resultado un desempeño superior frente a otra persona que ejecuta la misma función. Contrario a esta afirmación se puede establecer que quien solo realiza funciones de forma correcta no puede ser catalogado en un desempeño superior.

Para ampliar la visión de las competencias se presentan una serie de investigaciones, tesis doctorales, trabajos de grados, entre otros documentos; orientados a los perfiles de cargos por competencias, además se tomó algunas investigaciones realizadas al sector agroindustrial, soportadas en las teorías de autores como David McClelland, Leonard mertens, Le Boterf y Levy-Leboyer.

Se presenta a continuación la tesis doctoral de Tito Huamani Pedro Leonardo (2012). Investigación de gestión por competencias y productividad laboral; El objeto de estudio fueron las empresas del sector confección de calzado de Lima, orientada a demostrar la importancia de la gestión organizacional en las personas.

Esta investigación busca demostrar la importancia de la gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales. Las cuales se encuentran conformadas por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales. Que permite elevar los niveles de productividad en su trabajo.

En efecto, en el tema de la Gestión Humana, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el status quo y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, todavía presente en muchas empresas de nuestro medio, ahora en empresas catalogadas de vanguardia estamos transitando a una función eminentemente directiva, integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la

flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional. En este último, con el agregado de que los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles, pero que por su dimensión, se convierte en una función Eminentemente estratégica para la organización.¹

Para el estudio se determinó una muestra de 96 empresas del sector de confecciones, se aplicaron una variedad de técnicas científicas. En el diseño de la investigación se recurrió a la aplicación de tres encuestas, la capacitación, la etnografía, la observación directa y las entrevistas en profundidad. Con el objetivo de recopilar la información pertinente que contribuya con implementación de la gestión por competencias.

En base al desarrollo de esta investigación se logra identificar aspectos fundamentales como: fuentes de investigación, estructura de las metodologías, identificación de los principales autores expertos en el tema, teorías, sistematización de los resultados de encuestas y entrevista.

Para este trabajo es importante lograr establecer la importancia de la gestión por competencias y productividad en el área de recursos humanos.

A continuación la Investigación realizada por Leal Figueroa Milena (2003), denominada “Diseño de perfiles por competencias para los cargos administrativos del Instituto Universitario de Tecnología de Venezuela”, en esta investigación las competencias se comprenden como áreas específicas de formación, el Instituto Universitario de Tecnología de Venezuela se dedica a la formación en las áreas de tecnología, gerencia y las ciencias sociales.

El propósito de dicha investigación, fue realizar el diseño de una propuesta que ayudaría a solucionar los problemas de las áreas. Para lo cual se realizó una revisión documental de los diferentes modelos de competencias como el modelo de JCA o del job competences assesment, el modelo de Mc Ber y el modelo de Ericsson, esto permitieron identificar el modelo que se ajusta a las necesidades del instituto.

Se analizaron las competencias básicas requeridas tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, espíritu de colaboración, dominio de grupos y elaboración de informes para ejecutar las tareas de acuerdo a las funciones de cada cargo. Por último se desarrollan los perfiles por competencia para los cargos en estudio.

¹ Pedro Leonardo Tito Huamani, Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana.

La herramienta utilizada para la recolección de información fue mediante la observación directa, a través de ésta se logró estructurar las funciones, tareas y competencias requeridas para los cargos de coordinador del ciclo básico, jefe de departamento de estudios profesionales, jefe de estadística y control de estudios y directivos.

En conclusión esta investigación aporta una amplia visión de las Competencias laborales que debe tener un perfil de cargos por competencias, donde especifican las características básicas y específicas que debe poseer un empleado al momento de desempeñar un cargo.

Por otra parte, Mario Antonio Ramírez P (2006) realizó un estudio con el objetivo de “proponer estrategias para mejorar las competencias laborales requeridas por la empresa sistema hidráulico Yacumbu Quimbor “en la ciudad de San Felipe. La propuesta consiste en identificar las competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa, para lo cual se tuvo en cuenta las siguientes teorías:

- i. Spencer y Spencer (1998). Clasifica las competencias en cinco tipos como: a) Motivación, b) Características Físicas, c) Concepto Propio o concepto de uno mismo, d) Conocimiento y e) Habilidad.
- ii. Guédez (2000), define las competencias en tres tipos: Competencias básicas, Genéricas y Técnicas.

Las competencias básicas naturales o de adquisición temprana hablan de la relación de la calidad humana y la madurez personal, así como las conductas relacionadas con la inteligencia emocional.

Las competencias genéricas están relacionadas con competencias más específicas que tienen que ver con el desarrollo de sentido de pertenencia del individuo hacia la organización y en esto va inmerso la cultura organizacional, también son conocidas como competencias corporativas.

Por último se encuentran las competencias técnicas, que tienen que ver con los conocimientos y habilidades específicas, que son de importancia para desarrollar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales “SABER” y “SABER HACER”.

La herramienta utilizada para la recolección de datos es de carácter descriptivo, fueron tomados y observados directamente de la realidad. Su población estuvo constituida por 59 trabajadores escogidos de manera intencional y aleatoria de una población de 195 personas que componen el 30% de la nómina laboral.

En conclusión los resultados encontrados evidenciaron competencias cuya valoración es muy similar en todos los sectores, es posible considerar que tales competencias perfilan lo que puede denominarse el perfil básico.

Con otra perspectiva, Tatiana Marcela Hoyos Mantilla y Natalia Andrea Duarte Restrepo, “estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana” (2009), presentan en su trabajo de grado el “Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de Codisel S.A.”.

Este proyecto tuvo como objetivo documentar, diseñar e implementar una propuesta de un modelo de gestión por competencias en las diferentes unidades de negocio que presente la empresa. Haciendo énfasis en el diseño de los perfiles de cargo, con este se busca dar solución a los problemas presentados y a la asignación del personal necesario para el desarrollo de cada actividad.

También se documentó una propuesta genérica del modelo de gestión por competencias para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y capacitación del personal que ingresa nuevo. Para elaborar el presente trabajo, se realizaron análisis internos y externos con el fin de detectar falencias adicionales en la empresa. Finalmente a la empresa Codisel SA se presenta el desarrollo de la propuesta para la aplicación del modelo de gestión por competencias en los procesos ligados con la administración.

Para el año del (2009) se presenta el trabajo de grado de Mónica Bejarano Cabal y Yamileth Ramírez Carrillo, ambas estudiantes de la Universidad del Valle, el cual fue llamado “Competencias Laborales exigidas a los profesionales en administración de empresas por el sector agroindustrial azucarero del municipio de Palmira”.

El propósito de este proyecto fue identificar las competencias laborales que son exigidas a los profesionales en administración de empresas por el sector agroindustrial azucarero del municipio de Palmira. Teniendo en cuenta la formación con el modelo de gestión por competencias planteado por Leonard Mertens, quien clasifica las competencias en: básicas, genéricas, específicas y Desde la empleabilidad establecida por el Ministerio de Educación Nacional, plantean dos tipos de competencias: la primera las generales también llamadas intelectuales, personales e interpersonales y la segunda competencias laborales específicas.

Para las autoras las competencias permiten lograr un acercamiento a la realidad empresarial para la construcción del trabajo. El tipo de estudio utilizado fue el cualitativo-descriptivo, este permitió recolectar información a través de una serie de preguntas abiertas en la cual se expresan opiniones, percepciones y observaciones, el método de investigación fue deductivo a partir de enunciados generales de las personas.

Para empezar con el desarrollo del estudio se dividió dos grupos; profesionales de administración y con los jefes de recursos humanos, a estos últimos se les realizó una encuesta semi-estructurada, generando una proximidad a la realidad empresarial.

Finalmente se concluye que las competencias laborales demostradas en los dos grupos fueron en su orden de categorías interpersonales intelectuales, donde se destaca el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, relaciones interpersonales, comunicación efectiva y asertividad y toma de decisiones.²

Por su parte, Maricela Gallardo Minderon y Adriana Vasque Romero (2010) realizaron un estudio denominado “Competencias laborales para el área administrativa de la academia de dibujo profesional de Cali”.

El presente trabajo está basado en la identificación de las competencias laborales para el área administrativa a partir del estudio conceptual con base a estas y la importancia que pesa en la organización.

La metodología implementada fue una entrevista semiestructurada y el estudio de campo en la empresa; se aplicó también la técnica de análisis de contenido a través del reconocimiento de unas categorías y subcategorías, lo que permitió identificar los componentes dentro de cada cargo. Las respuestas fueron clasificadas en categorías en donde se explica los niveles y criterios temáticos relacionados con cada cargo.

² CABAL B. Mónica y RÁMIREZ C. Yamileth, Competencias laborales exigidas a los profesionales en administración de empresas por el sector agroindustrial azucarero del municipio de Palmira, Palmira, (2009).

Se presenta el trabajo de grado de Katherine López Aguilar y Suly Luz Valencia en el año 2010. Fue una asesoría denominada identificación y formulación de las competencias laborales para la institución la Luz del Club Activo 20-30 en la ciudad de Palmira.

la identificación de las competencias permitirá tener una claridad en el perfil requerido para cada uno de los cargos, facilitando el proceso de selección de persona. El tipo de estudio utilizado fue descriptivo porque este permite identificar y describir las características, formas de comportamiento, habilidades y destrezas de las personas. El método de investigación empleado fue la observación, el análisis y la síntesis, para lograr los objetivos propuestos.

Se realizó la descripción de las actividades para cada cargo utilizando entrevistas personalizadas para cada funcionario. Esto permitió reconocer los conocimientos (saber), comportamientos (saber-ser) y destrezas (saber-hacer) necesarias para desarrollar cada uno de los cargos. Luego se procede a agrupar los conocimientos, habilidades y destrezas mostrando las similitudes entre los perfiles, con lo que se podría definir y nombrar las competencias requeridas.

Con lo anterior se clasifico en competencias conductuales relacionadas con actitudes y comportamientos, en segundo lugar en competencias organizacionales relacionadas con habilidades y aptitudes requeridas para la institución. Ya con la información obtenida se procede a formular la misión y responsabilidades de cada cargo, permitiendo la elaboración del perfil de cargo por competencias. Dando como resultado: nombre de cargo, misión del cargo, responsabilidades del cargo y en la clasificación de las competencias técnicas, conductuales y organizacionales;

Lo que finalmente potenciará la selección del personal.

Finalmente se logra elaborar los perfiles de cargo por competencias y se estructura un modelo de evaluación que permitirá medir el grado de cumplimiento

de las competencias con el fin de establecer planes de mejora con cada uno de los funcionarios.³

Por su parte Ana María Delgado Ortega y Paola Andrea Lavado Alvarado investigadoras de la universidad ICESI sede Cali (2010). en su trabajo el propósito de la investigación fue desarrollar los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una empresa mediana del sector de las artes gráficas en la ciudad de Cali-Colombia. Su estudio fue de tipo descriptivo y cualitativo, empleándose técnicas de recolección de datos a través de una entrevista semiestructurada que según Grinnell (1997) se basan en una guía de asuntos o preguntas que el entrevistador pregunta donde tiene la libertad de introducir otras preguntas y grupos de discusión.

Para analizar los resultados de la investigación se toma como referencia el modelo analítico de Beer (2001), que busca identificar las diferentes perspectivas de las competencias en el entorno organizacional, este busca establecer las capacidades, habilidades y comportamientos de los trabajadores en la empresa. Además se logró determinar las competencias organizacionales y distintivas. Que sirvió para establecer los lineamientos del modelo de gestión humana por competencias.

De otro lado, en el trabajo de grado realizado por Martha Lucía Fuertes Díaz y Offir Guzmán Perdomo (2011). Realizado con el personal operativo de planta productora de etanol del ingenio Providencia S.A.

Tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la gestión del área de talento humano, a través de la identificación de las competencias claves que potenciará el desempeño del personal operativo.

Se tuvo en cuenta el modelo conductual propuesto por Mc Clelland a partir del escenario de la psicología laboral y organizacional. El instrumento utilizado dentro de la investigación fue una entrevista focalizada, realizada a 6 de los 20 empleados, 3 con desempeño superior y 3 con desempeño promedio. En esta

³ LOPEZ A. Katherin y LUZ V. Suly, Identificación y Formulación de las competencias laborales para la institución la Luz del Club Activo 20-30 de Palmira, Palmira, Valle del Cauca, 2010

entrevista se tuvo en cuenta las competencias como orientación al logro, liderazgo, gestión de equipo, gestión personal (Autoconfianza) y creatividad.

Finalmente la investigación permitió identificar las causas que obstruyen el desempeño del personal operativo, y concluir que no se puede lograr un desempeño superior si no se capacita y prepara al personal para desarrollar un proceso de transformación en área de talento humano.

Por otro lado, se presenta el trabajo de grado realizado por Camila Gómez y Lucy Mendoza (2013). El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión por competencias que pueda mejorar la competitividad de la empresa ACMED S.A.S.

Para lo cual se identificó que los modelos teóricos en los cuales se apoyó la investigación fueron McClelland, Edgar Morín y la UNESCO; por consiguiente se clasifican las competencias en tres componentes las del saber, las del saber-hacer y las del saber.

Para la realización del trabajo se aplicó el instrumento de análisis y lluvia de ideas, que permitió identificar las funciones y perfiles de cada cargo. Además proporcionó la definición de las principales competencias del personal administrativo; teniendo en cuenta las competencias corporativas .definidas como capacidad de aprendizaje continuo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al logro e investigación.

Se establece una ponderación con el fin de dar un valor a los niveles según el tipo de funciones o del cargo. Para lo que se hizo una escala de la siguiente manera: Nivel 1 (Básico), porcentaje oscila entre 0 y 25%. Nivel 2 (Medio) el cual va de 25 y 50%. Nivel 3 (Alto) es cuando una persona alcanza altos niveles de productividad, su porcentaje corresponde al 50 y 75% y Nivel 4 (Experto) cuando un empleado es capaz de ofrecer excelentes resultados entre él y su porcentaje corresponde al 75 y 100%.

Y por último se concluye que la aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades permitiría un mejor desempeño en los empleados de la empresa, mejorando los niveles de productividad y eficiencia en cada proceso de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Con la llegada de la globalización las empresas han tenido que realizar diferentes cambios en la planeación estratégica y en la forma de gerenciar, la evolución es evidente en el entorno cosa que ha generado conciencia en muchas empresas.

Se empiezan a cuestionar sobre la forma en que se aplica la administración tradicional y la tendencia de la nueva teorías administrativas enfocadas en la competitividad, en la eficiencia y mejoramiento de procesos efectivos que buscan la calidad de los productos y servicios que brindan, también han identificado que para lograr procesos acordes con los objetivos planteados, es importante tener un recurso humano capacitado y acorde a cada proceso de la empresa.

actualmente el área de recursos humanos debe lograr construir y readaptar a los empleados a las nuevas tendencias y exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizacionales, enfocados en una nueva forma de trabajo caracterizada por: el compromiso solidario y de cooperación en el trabajo, un mejor desempeño y trabajo colectivo, la participación en la toma de decisiones, el fomento de las comunicaciones, la reducción de los niveles intermedios y jefes intermedios, la integración de funciones y el compromiso con los objetivos y metas de la organización, entre otros componentes.

El enfoque de las competencias determina en gran medida la perspectiva del proceso de selección de una empresa, porque a través de ellas ya no se buscará basarse en los logros académicos, sino que se comenzará a medir y observar las capacidades que una persona puede tener, por ende, cuando se toman decisiones en términos de vinculación, se describen sobre la base de los perfiles de las competencias laborales.

Las competencias, permitirán la simplificación de tareas, brindando mayor claridad en las funciones que debe realizar cada trabajador, facilitará el análisis de evaluaciones de desempeño generadas por la empresa. A través de las competencias se identificará los procesos de formación y capacitación que la empresa debe proponer para lograr desarrollar el conocimiento de sus trabajadores.

Las competencias laborales a través de los últimos dos siglos se han convertido en un término importante en el desarrollo de las empresas, por ende el recurso humano se ha vuelto un factor importante para alcanzar el desarrollo de los objetivos visualizados en el plan estratégico.

En la actualidad el conocimiento que adquiere una persona se ha convertido en factor clave, porque a través de él, se logra desarrollar competencias, las cuales ayudan a las empresas a ser más activas.

El sector panelero es uno de los más tradicionales en Colombia, su historia se remonta a los años de 1930 y 1939 donde nacen los trapiches, lugares de poca tecnología con procesos artesanales y formados de una mano de obra con habilidades básicas de poca experiencia en el oficio, donde el interés de los empresarios no consistía en realizar productos de calidad sino generar la mayor cantidad del producción para en ese entonces cubrir con la alta demanda de este producto. Pero con el tiempo ha cambiado el consumo de este producto, pues han llegado productos sustitutos como el endulzante de maíz, la glucosa y la sacarosa que cumplen la misma función de la panela la cual es endulzar, por lo que a esto se refiere se han disminuido el consumo de panela en casi el 30%. Cosa que se convirtió en un problema para la economía de muchas regiones.

La producción de panela es bastante extensa y abarca gran parte del territorio nacional por lo que los productores se vieron en la obligación de formar una asociación que les brindara apoyo a este sector. La asociación se conoce como Fedepanela, “la cual representa a los productores de todo el país y tiene como objetivo, propender el mejoramiento del nivel de vida de todos los productores del sector⁴”, dicho de otro modo, es la entidad encargada de velar por el bienestar de los productores de panela.

Por lo anterior es más frecuente observar el interés de este sector en mejorar los procesos e implementar herramientas pensadas en la calidad y surgimiento del producto, por lo que a esto se refiere la calidad depende en gran parte de la mano de obra, por consiguiente se ve necesario la estructuración y diseño de los perfiles cargos para cada puesto de trabajo.

Los perfiles de cargos buscan que los empleados tengan claridad de las funciones, actividades y tareas que deben desarrollarse en cada cargo, además ayudan con el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas. Por otro lado, los perfiles de cargo integran más efectivamente las estrategias corporativas los programas y los propósitos que se tienen planteadas en la empresa.

AGROINPAVA S.A.S en el desarrollo de su actividad económica principal “producción y comercialización” requiere que en el área operativa, se desarrolle las competencias labores como un elemento fundamental para la producción de panela, porque ayudará a que se ofrezca una mayor calidad en el producto, y de esta manera mantener la satisfacción del cliente.

La capacidad de innovar, aprender y mejorar está en manos de la empresa AGROINPAVA S.A.S. y la manera en que implemente las recomendaciones

⁴ <http://www.fedepanela.org.co/>

propuestas, cada día implica nuevos retos, los cuales sino se tienen presentes y si no se proponen estrategias para enfrentarlos, la empresa estaría destinada a no evolucionar.

Por último se deja en claro que para diseñar competencias se debe realizar a partir de la planeación estratégica de la empresa. Este debe ser el punto de partida a la hora de implantar un sistema de gestión por competencias. El modelo debe permitir que cada organización configure su catálogo de competencias de forma sencilla y adaptada a sus necesidades y a las actividades productivas que realiza. Dentro de las normas para implantarse un perfil de cargos por competencias se debe poseer, al menos, competencias genéricas (que deben poseer todas las personas, asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos o actividades que tengan lugar en cada organización).

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hombre desde sus inicios ha generado cambios que buscan saciar la necesidad de respuestas a preguntas que tal vez no tengan respuesta, partiendo de esa idea se han descubierto grandes maravillas que hoy día facilitan la vida del ser humano y la interacción con su entorno. En esa búsqueda el hombre a desarrollar ciertas destrezas y habilidades permitiéndole así moverse dentro del campo personal, social, político, económico cultural, educativo y uno de los más relevantes he importantes el laboral.

Con respecto al campo laboral se han visto una fuerte tendencia hacia los estudios sobre comportamientos, actividades, funciones y procesos, enfocados al desempeño de los empleados. Por consiguiente estas tendencias arrojan resultados que demuestran una mayor eficiencia en la productividad, competitividad y en los factores que facilitan el aprendizaje del hombre con un eficiente desempeño. Es aquí que surge el concepto de competencias laborales el cual se ha posicionado y transformado por más de veinte años en una fuerte tendencia organizacional.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias⁵

Para hablar de competencias laborales podría decirse que es un conjunto de características, conocimientos, habilidades y destrezas que debe tener una persona para desarrollar eficientemente una labor⁶, teniendo en cuenta la experiencia laboral y de los imprevistos del día a día de una empresa. Por otra parte, se ha demostrado que una empresa que implementa competencias laborales y tiene establecido los perfiles de cargos en sus procesos de selección de personal aumenta su capacidad productiva, la efectividad en los procesos y su competitividad en el alcance de metas y objetivos. Puesto que comprenden cuales son las funciones, tareas y responsabilidades que deben seguir y desarrollar dentro del cargo.

Continuando con la idea anterior, los perfiles de cargos son una herramienta fundamental para en el área de recursos humanos, puesto que ayuda a establecer las competencias requeridas y el nivel de responsabilidades que debe contener cada cargo.

⁵ Sánchez Rodríguez, 2007 <http://www.monografias.com/trabajos84/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias.shtml#ixzz3Xhf1zR7P>

⁶ Definición planteada por los autores.

Existen sectores económicos donde los perfiles de cargos son útiles y de suma importancia, porque contribuiría con el crecimiento del sector y con la calidad de los productos.

Para entender como un sector contribuye a la economía y crecimiento de un país, se toma como referencia el sector panelero que en los últimos años ha generado un promedio de 846.000 empleos directos e indirectos, en donde “el ministerio de agricultura expresa que es la segunda en términos de mano de obra en el campo, después del café”⁷.

Para objeto de este estudio se tuvo en cuenta una empresa del sector panelero llamada Agroindustria Panelera Del Valle S.A.S, esta es una empresa del sector privado que se dedica a la elaboración, distribución y comercialización de panela bajo la marca “Don Panelo”.

Esta cuenta con 8 años de posicionamiento y participación del 35% en el mercado en la ciudad de Medellín. Es una empresa que se dedica a la recolección de la caña de azúcar para transformarla en un producto de calidad, que busca satisfacer las necesidades del consumidor final. Por tal razón los recursos económicos, naturales y humanos que intervienen en el proceso son importantes, puesto que con ellos se logra una sinergia, que se ve reflejada en un excelente producto como lo es la marca de panela “Don Panelo.”

Según el racionamiento anterior podría decirse que el área de recursos humanos tiene la responsabilidad de realizar procesos adecuados, donde el reclutamiento, la selección, la remuneración y la evaluación de desempeño, deben cumplir con las necesidades de la empresa. Por lo que se identifica que estos procesos son realizados sin una base adecuada.

Además se identifica que por la falta de estructuración la empresa posee una serie de problemas como la alta rotación de personal, la deserción laboral, el ausentismo laboral, la desmotivación se ve reflejado en la alta rotación y el ausentismo (Tabla N°1). Y por último se identificó que en el área de producción se presentan una serie de conflictos con los trabajadores y el jefe de planta argumentada en la falta de conocimiento de las funciones, responsabilidades y actividades que debe desempeñar cada trabajador.

⁷ www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-adelanta-agresiva-campaña-para-impulsar-la-agroindustria-panelera-.aspx

**TABLA N° 1
INDICADORES**

INDICADOR	PERIODO
	MAYO DE 2014 A DICIEMBRE DE 2014
ROTACION DE PERSONAL	164 personas (según afiliaciones.)
DESERCIÓN LABORAL	43%
AUSENTISMO LABORAL	3 A 5 Empleados por semana

Fuente: elaborado por autores⁸

Para objeto de este estudio se determinó que se desarrollara una propuesta para disminuir la problemática que se presenta en el área de producción. Para esto se sugiere el diseño de los perfiles de cargos por competencias para el área de producción.

Según información de la empresa se puede afirmar que los trabajadores en la actualidad tienen un diseño muy básico por lo que esto ha generado en los trabajadores un desconocimiento de las funciones, responsabilidades y tareas a desarrollar. Por consiguiente cuando surgen problemáticas o errores estos se justifican diciendo que no sabían sus funciones y responsabilidades. Lo que ocasiona problemas en los procesos productivos y una disminución de la productividad entre el 8% y el 15% por ciento del nivel de producción.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para los perfiles de cargos por competencias del área productiva de la empresa AGROINPAVA S.A.S?

⁸Los datos fueron tomados del control de asistencias y de las afiliaciones al sistema de seguridad social de la empresa.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Diseñar los perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa AGROINPAVA S.A.S.

6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer las competencias organizacionales requeridas por la empresa AGROINPAVA S.A.S para los cargos operativos.
- ✓ Identificar las competencias laborales para los cargos operativos de la empresa AGROINPAVA S.A.S.
- ✓ Realizar los perfiles de cargos por competencias para los cargos operativos en la empresa AGROINPAVA S.A.S.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se postulan los principales temas y autores, que servirán de base teórica para el desarrollo de esta investigación. Por consiguiente se abordan las teorías en: recursos humanos, competencias, perfil de cargos, normas de competencias laborales (SENA) entre otras.

El resultado de la recopilación de información es lograr identificar un modelo que se ajuste a las necesidades de la empresa. Con ello se realizara la estructuración de los perfiles de cargos por competencias en base a las principales teorías y autores expertos en la materia.

Con el cambio vertiginoso que imponen mercados cada vez más globales, competitivos y complejos. Se puede establecer que en el contexto empresarial, las organizaciones están en la obligación de buscar constantemente procesos de mejora continua, de allí se deriva la importancia de tener un recurso humano calificado que cumpla con la planeación estratégica de la empresa.

Para ubicar al lector se tomaran algunos momentos históricos que muestran la evolución que ha tenido el recurso humano en la empresa.

- **Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)**

- ✓ Comienzo de la Industrialización y formación del proletariado.
- ✓ Transformación de los talleres en fábricas.
- ✓ Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.
- ✓ Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional.
- ✓ Modelo mecanicista, burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control.
- ✓ Necesidad de orden y rutina.
- ✓ Departamento de personal, Departamento de relaciones industriales.
- ✓ Personas vistas como mano de obra.

- **Era de la Información (Después de 1990)**

- ✓ El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes, manufacturados).
- ✓ Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones.
- ✓ Dinamismo, turbulencia y cambios extremos.
- ✓ Adopción de estructuras orgánicas y autocráticas.
- ✓ Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables.
- ✓ Necesidades de cambio.

- ✓ Equipos de gestión del talento humano.
- ✓ Personas vistas como socias.

- **Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1990)**

- ✓ Comienzo de la industrialización y formación del proletariado.
- ✓ Transformación de los talleres en fábricas.
- ✓ Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.
- ✓ Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional.
- ✓ Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y gran amplitud de control.
- ✓ Necesidad de orden y rutina.
- ✓ Departamento de personal.
- ✓ Gestión de Talento Humano.
- ✓ Departamento de relaciones industriales.
- ✓ Personas vistas como mano de obra.

- **Era de la información (Después de 1990)**

- ✓ El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados).
- ✓ Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones.
- ✓ Dinamismo, turbulencia y cambios extremos.
- ✓ Adopción de estructuras orgánicas y autocráticas.
- ✓ Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables.
- ✓ Necesidad de cambio.
- ✓ Equipos de gestión del talento humano.
- ✓ Personas vistas como socias.⁹

Con la llegada de la administración moderna se descubrió la importancia de las personas en la organización, que funcionan como pieza fundamental en el cumplimiento de estrategias y objetivos de la empresa.

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración de Frederick Taylor, y en los postulados de la administración científica de Henry Fayol, los cuales fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por el otro, como forma de alcanzar la eficiencia.¹⁰

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. www.fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/libro-gestion-del-talento-humano.pdf

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima Edición

Para Chiavenato la expresión “recursos humanos” hace referencia a las personas que conforman una empresa y que desempeñan en ella unas funciones fijas y su administración es la utilización de los recursos humanos. Que busca lograr los objetivos organizacionales. Chiavenato afirma en su texto “La administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones” que:

“El contexto de la ARH es al mismo tiempo dinámico y cambiante colocando como primer característica la complejidad, ya que la manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varia de una organización a otra”.¹¹

A manera de conclusión se puede afirmar que las personas en la administración tradicional, eran vistas como trabajadores que cumplían con actividades laborales impuestas por la organización. Pero con la llegada de la globalización las empresas cambiaron su visión y entendieron la importancia del recurso humano, como motor principal que mueve las estrategias y objetivos organizacionales.

En ese orden de ideas la tendencia en la administración moderna está enfocada en el desarrollo del recurso humano. De aquí el término de competencias, siendo McClellan por el año 1973 el primero en acuñar el término.

Este autor afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007).¹²

TABLA N° 2
DEFINICION DE COMPETENCIAS

AUTOR	DEFINICION
McClelland (1973)	Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo.
Spencer y Spencer (1993).	Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación u otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos “El capital humano en las organizaciones” Editorial McGraw Hill, 8ª Ed. México, 2007.

¹² Sandoval Franklin , Miguel Vanessa, Montaña Nora , evolución del concepto de competencias, www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Aledo (1995).	Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta.	
Mc Lagan (1997)	Precisa que las organizaciones y los individuos relacionados con este tema deben ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado.	Las competencias como tareas. Este tipo de acepción es concebido por algunas personas, como las tareas de trabajo y actividades consideradas por ellos como competencias.
		Las competencias como resultado. Aquí las personas conciben el que la habilidad produzca beneficios a la empresa.
Le Boterf (1998).	Conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que son directamente útiles y aplicables en el contexto particular de una situación de trabajo. La competencia materializa una o varias capacidades del sujeto.	
Hoffmann, (1999).	Las competencias quizá son expresadas en términos de conductas que unos individuos requieren demostrar o, tal vez, expresadas como estándares mínimos de actuación.	

FUENTE: elaborado por autores.

Desde que surgió el concepto de competencia, se observa un proceso de evolución que se puede representar como olas de cambios que van una detrás de la otra, donde se puede ver el efecto de solapamiento entre ellas. Las mismas se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad o empresa y se encuentran clasificadas en diferentes enfoques:

- Ola de Inicio (1970-1979): En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Es el inicio de la palabra en los ambiente de psicología.
- Ola de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Es la inclusión del concepto en los entornos laborales.
- Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): Es la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El

concepto evoluciona hacia las unidades educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o curriculum.

- Ola para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores.

Así pues, el concepto de competencia laboral se ha visto influido por los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno que rodea las olas, que se ha traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.¹³

Con los cambios que ha tenido el concepto de competencia, se identifica los principales atributos que componen una competencia. Para explicar lo anterior se obtuvo la siguiente tabla:

TABLA N° 3
ATRIBUTOS DE LAS COMPETENCIAS

Atributos	Definición
Habilidades	Según Bruner (1997:171), la habilidad o destreza es una forma de relacionarse con las cosas, es una capacidad que nos permite estar en el mundo para resolver las situaciones que dicho mundo nos plantea. Las habilidades se remiten a conocimientos del sujeto puestos en acción. Un conocimiento se convierte en realidad cuando desciende a los hábitos.
Conocimientos	Conocimiento como conjunto organizado de datos e información destinados a resolver un determinado problema. Así, el SABER es el conjunto de conocimientos que producen un pensamiento continuo de recuerdos de los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida.
Aptitudes	La aptitud tiene que ver con la facilidad, ocurrencia, autonomía, intuición, confianza, imaginación, entre otras para un determinado tipo de tareas o actividades. Se considera como una disposición innata o potencial natural del individuo, es la materia prima para el desarrollo de habilidades.
Actitudes	La actitud se concibe como la predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento o conducta, que puede estar influenciado por algún tipo de componente de carácter personal. Tiene que ver con lo afectivo, cognitivo y conductual. Por ejemplo, actitudes de personas creativas son: curiosidad, imaginación flexible, perseverancia, optimismo, enfrentar retos, evitar juzgar, ver obstáculos, descontento constructivo, ver problemas como interesantes para solucionar, entre otros (Gallego, 1999:31-79).
Valores	El valor como acto humano, de ejecución consciente y libre en un nivel racional, se concibe como una propiedad de las personas por el solo hecho de existir. Son objeto material de la moral y la ética. Dentro de los valores morales que perfeccionan la calidad del ser humano se tienen entre otros: respeto, tolerancia, honestidad, lealtad, trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación, solidaridad, libertad, paz, inteligencia emocional, adaptabilidad, control personal.

Fuente: Hernando Rodríguez Zambrano.¹⁴

¹³ Sandoval Franklin , Miguel Vanessa, Montaña Nora , evolución del concepto de competencias, www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

¹⁴ Rodríguez Zambrano Hernando, el paradigma de las competencias hacia la educación superior, www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_9/recursos/portall2013/08102015/p-aradigmas_competencias_.pdf

Por otra parte se analizó el concepto de competencia desde el campo laboral, que implica el desempeño superior de una persona en comparación a otra que realiza la misma función. Para muchos autores las competencias laborales son un conjunto de características, componentes específicos, fundamentales y actitudinales que se puede percibir por medio de la observación directa en el puesto de trabajo, por lo que algunos autores las definen de la siguiente manera:

TABLA N° 4
COMPETENCIAS LABORALES

AUTOR	DEFINICION
Mertens (1996).	La competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
Ducci (1997).	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
Le Boterf (1998).	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.
Pérez (2001).	El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales.

FUENTE: elaborado por autores.

Según los autores las competencias laborales son un conjunto de requerimientos que se busca en las personas, en el desarrollo de un rol, cargo o función. Del mismo modo se requiere de unas habilidades, cualidades, aptitudes y de un desempeño superior.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organización líder mundial en formación para el

trabajo, adscrito a la OIT, establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias. Estas últimas son el componente principal, junto con los indicadores de desempeño o del examen de certificación. Como primer acercamiento al estudio de los enfoques, cabe decir que son múltiples las interpretaciones que hacen diferentes autores como Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996), entre otros; las cuales están sujetas a las diferentes escuelas y enfoques, tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. Estos tres últimos quizás los más adoptados mundialmente.

Por lo tanto las competencias laborales son básicamente cierta capacidad que permiten a una persona realizar funciones, actividades y tareas con un nivel de efectividad, logrando demostrar un desempeño superior frente a quienes evalúan los resultados. Para comprender los niveles de las competencias se proponen una clasifican de las competencias laborales a partir del siguiente autor:

Mertens (1997) propone, para identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización, o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

- Competencias básicas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras. (Mertens, 1997)
- Competencias genéricas son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada. (Mertens, 1997).
- Competencias específicas estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. (Mertens, 1997).

A la hora de determinar las competencias específicas, se debe tener en cuenta que son únicas y especialmente definidas para el cargo y la empresa, o sea, un

competencia puede generar desempeño exitoso en un puesto y en otro cargo no ser tan relevante.

En el momento de formar las competencias para los cargos se fijan unas competencias organizacionales, las cuales deben estar presentes en todos los trabajadores, ya que estas permiten el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización, y se crean unas competencias específicas. Las cuales son propias de cada cargo o rol.

GRÁFICO No. 1
CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Elaborado por autores.

Para Boyatzis, R. (1982), a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias relacionadas con la Gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En la búsqueda de información relevante para el desarrollo de este trabajo se identificó la existencia de tres enfoques: i. funcionalista. ii. conductual o funcional. iii. Constructivista. Para lo que se exponen la siguiente información.

Enfoque Funcionalista: Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labora, con

énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Tobón (2006), expresa que este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas". Para Prieto (2007), la principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia 8 pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales."

Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo planear los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos.

El enfoque conductual, se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado: Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante¹⁵.

Enfoque Constructivista: Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el "asumir la competencia como:

¹⁵ Tomado de. universidad nacional y a distancia,
www.datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_modelos_de_competencias.html

habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”.¹⁶

En resumen los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

TABLA N° 5
Enfoques de competencias laborales

ENFOQUE	PROPOSITO
funcionalista	Normas de competencia que centra en los requerimientos de la ocupación.
conductista	Mejor desempeño que centra la competencia en las cualidades de la persona.
constructivista	Lo que la persona es capaz de hacer que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Fuente: elaborado por autores.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como base a Le Boterf y Levy-Leboyer. El primer autor plantea que las competencias son un “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.”¹⁷ Por otro lado, se expone la definición propuesta por Levy-Leboyer donde manifiesta que las competencias

En este contexto, el modelo del enfoque conductista perseguirá la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral respecto a una medida de tendencia central.

De acuerdo a Mertens (2002), El modelo conductista se centra en “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

¹⁶ Sandoval Franklin , Miguel Vanessa, Montaña Nora , evolución del concepto de competencias, www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

¹⁷ Le Boterf, Guy, La ingeniería de las competencias, París, D’organisation, 1998.

Le Boterf y Levy-Leboyer, explican las competencias desde sus diferentes componentes, integrados por el saber, saber hacer, saber estar y querer hacer; igualmente plantean la importancia de contar con los medios y recursos requeridos para que las competencias se puedan evidenciar en el quehacer laboral. Están vinculadas a un momento, tarea o actividad concreta y puede aplicarse a un grupo de actividades.¹⁸

Queda claro que los comportamientos que se describen dentro de las competencias siempre deben causar el rendimiento superior, es decir, no cualquier comportamiento podrá calificarse como competente.

En la construcción de los perfiles de cargos por competencias se realiza las descripciones formales de cada puesto de trabajo, donde se consignan las funciones, requerimientos y la estructura del perfil.

Aunque la descripción de las competencias propias del cargo es el eje central de los perfiles por competencias, debe quedar claro la siguiente información:

- ✓ Nombre del cargo.
- ✓ Cargo del jefe inmediato.
- ✓ Proceso o área al cual pertenece.
- ✓ Misión del cargo.
- ✓ Áreas de responsabilidad comprendidas en funciones, resultado final
- ✓ Autoridad para tomar decisiones claves.
- ✓ Relaciones de trabajo externas e internas.
- ✓ Situaciones críticas del cargo.
- ✓ Informes periódicos generados y requeridos por el cargo.
- ✓ Requisitos básicos para el normal desempeño (formación académica y experiencia).
- ✓ Competencias básicas.
- ✓ Competencias técnicas.
- ✓ Competencias específicas del cargo o rol.

Existen varias entidades que plantean normas para certificar las competencias en una empresa. En Colombia tenemos El Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, entidad que sea encargado de crear un documento que establece la estructura ideal para plantear diseños de perfiles basado en competencias.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena-2003), establece que es la institución autorizada para capacitar y certificar normas de competencia laboral. Realiza un proceso de normalización de competencias que busca la estandarización de funciones productivas a través de la caracterización del sector, la descripción de

¹⁸ ENRIQUEZ, Álvaro, De las competencias al centro de evaluación, Primera edición Santiago de Cali: 2009 pag 18

sus funciones productivas, perfiles ocupacionales y la determinación de resultados y requisitos de calidad del desempeño. Para ello ha establecido mesas de trabajo sectorial a través de los cuales se identifican mapas funcionales de diferentes sectores económicos.¹⁹

7.2. MARCO CONCEPTUAL

Competencias. De acuerdo a todas las definiciones vistas anteriormente se puede concluir que las competencias son constructos descritos a través de comportamientos observables que permiten un desempeño exitoso del trabajador en la ejecución de su cargo.

Actividades. Descripción de forma detallada y lo más conciso posible, una lista del conjunto de tareas, actividades, proceso y responsabilidades del cargo, no debe omitirse ninguna de éstas, incluso si se realizan esporádicamente.

Actitud. Comportamiento, disposición de ánimo o posición ante determinada situación que fija parcial o totalmente la conducta posterior de la persona, grupo de personas, familias, grupo de familias, grupos organizados de la comunidad o comunidades ante dicha situación.

Aptitud. Capacidad de satisfacción de la demanda por un servicio prestado. Nivel de cualidades, conocimientos, habilidades o experiencias de una persona, necesarios para poder desempeñar adecuadamente una función o labor.

Cargo. Se denomina cargo al conjunto de tareas orientadas al logro de un objetivo. Exige la contratación de una persona, que con un mínimo de calificaciones puede ejercer de manera competente, las funciones y responsabilidades que se le asigne.

Misión del Cargo. Responsabilidad básica de una persona, oficina, dependencia, repartición, división, sección, departamento, grupo, institución empresa, sector, municipio; en la misión se debe preguntar ¿Qué se quiere lograr?

Habilidad. Hace referencia a la capacidad o destrezas que posee una persona y que le permiten realizar de manera eficaz las actividades que está ejecutando.

¹⁹ Medina, N. (2014). "Revisión Sobre Conceptos y Aspectos Generales de la Gestión por Competencias Aplicables a las Organizaciones". In Vestigium Ire. Vol. 7, p.p 151-169.

Comportamiento. Es toda aquella expresión de cambios que se producen en el entorno tanto interna como externamente, y que afectan a las personas de positiva o negativamente.

7.3. MARCO CONTEXTUAL

Palmira es una ciudad del departamento del Valle del Cauca en Colombia; localizada en la región sur del departamento es conocida como "**La Villa de las Palmas**". La ciudad está ubicada en la ribera oriental del Río Cauca es centro de grandes ingenios azucareros y constituye uno de los más importantes centros comerciales, industriales y agrícolas del Valle del Cauca,¹⁴²⁰ esta ciudad está a 26 km de la zona urbana de Cali, la capital. En Palmira se encuentra el Centro Internacional de Agricultura Tropical (**CIAT**), el más importante de Colombia y Sudamérica, donde se realizan investigaciones de desarrollo en la producción agrícola de todo el país, en la variedad de cultivos de yuca, frijol, caña y palma, también se le conoce como "**Capital Agrícola de Colombia**".²¹

La caña de azúcar es un cultivo que se produjo en el mestizaje culinario durante la época de la conquista española a América. Con la caña llegaron también los trapiches y proceso de molienda así como sus productos. Según Víctor Manuel Patiño en su libro "Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar": "la caña vino a Colombia en el año 1538 a través del puerto de Cartagena y dos años después en 1540 entro por Buenaventura al Valle geográfico del río Cauca, plantándose inicialmente en las márgenes del río Cauca, Arroyo Hondo y Cañas Gordas, lugares muy cercanos donde operaron sendos trapiches paneleros".²²

AGROINPAVA S.A.S es una empresa colombiana, constituida bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada " Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

²⁰ Juntos por el Valle del Cauca. Cesar Augusto Manzano B. Alvaro Rodríguez B. Fundación Farallones del Norte (ed.) 2007. ISBN: 978-958-98074-0-8

²¹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Palmira_\(Valle_del_Cauca\)#cite_note-3](https://es.wikipedia.org/wiki/Palmira_(Valle_del_Cauca)#cite_note-3)

²² http://www.fedepanela.org.co/historia_panela

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.²³

Inició sus operaciones en Abril del 2014 cuya visión está orientada al aprovechamiento de los recursos naturales para la producción de panela con destino a consumidores nacionales, con ventajas competitivas en precio, publicidad y calidad, dentro del portafolio de productos se encuentran varias presentaciones como:

- Panela redonda don panelo individual x 500 grs.
- Panela redonda don panelo x 1000 grs empaque por dos unidades.
- Panela redonda don panelo x 830 grs empaque por dos unidades.
- Panelin redondo x 1000 grs empaque por ocho unidades.

Empresa ubicada en la ciudad de Palmira en el kilómetro 5 vía Tienda Nueva Corregimiento La Bolsa, la cual realiza la elaboración, distribución y comercialización de Panela. Esta nace como iniciativa del señor Efraín Andrés Bolaños Durán, que mientras prestaba sus servicios en el trapiche Agropanela Santa Elena S.A.S. estableció una nueva marca de panela llamada "Don Panelo".



Fuente: google.maps

Luego de prestar sus servicios en el trapiche Agropanela Santa Elena S.A.S. decide iniciar su carrera como empresario utilizando la marca "Don Panelo". Panela, esta se encuentra posicionada alrededor de 8 años en el mercado de la ciudad de Medellín y tiene una participación en el mercado casi del 35%.

²³ <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>



Fotografías: tomadas por los autores.



Fotografías: tomadas por los autores.

La empresa AGROINPAVA S.A.S. tiene establecida su planeacion estrategica de la siguiente manera:

MISIÓN

AGROINPAVA S.A.S es una empresa que fabrica distribuye y comercializa panela de la mas alta calidad y con jugo de caña con una alta pureza preocupados siempre por cumplir con la calidad y satisfacion de nuestros clientes, para lograr un crecimiento sostenible con una mayor participación en el mercado para beneficio de socios y colaboradores.

VISIÓN

AGROINPAVA S.A.S será para el año 2017 una industria consolidada en el mercado, logrando una mayor participacion en los mercados posicionados y proyectandose a entrar en los distintos mercados nacionales e internacionales, buscando el mejoramiento del bienestar de nuestro equipo de trabajo como el de nuestra empresa.

OBJETIVOS

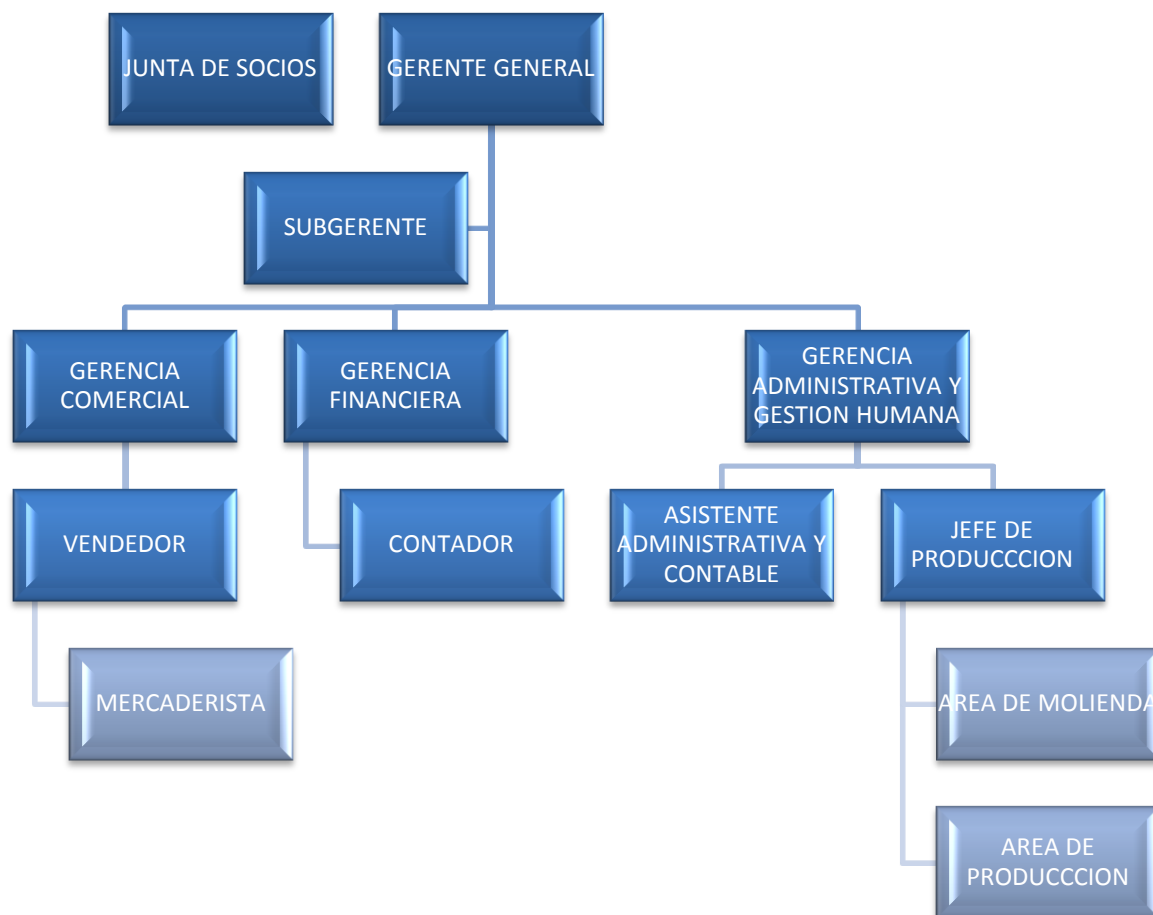
- Ser reconocidos por nuestros clientes como un productor de panela de excelente calidad.
- Mejorar los procesos para generar mayor producción y competitividad en el mercado.
- Ampliar el porcentaje de participación en el mercado panelero.

VALORES

- Sentido de pertenencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad

AGROINPAVA S.A.S. esta constituida como una empresa pequeña que posee entre 30 a 50 empleados, los cuáles están estructurados de la siguiente manera:

**GRAFICO No. 2
ORGANIGRAMA**



Fuente: AGROINPAVA S.A.S.

AGROINPAVA S.A.S se encuentra en la construcción de una empresa sostenible en el mercado, buscando innovación y los mejores estándares de calidad.

7.4. MARCO LEGAL

La empresa AGROINPAVA S.A.S se encuentra formalizada bajo la ley 1429 de 2010, puesto que cumple con la totalidad de requisitos y condiciones exigidas por la presente ley que trata de formalizar empresas y generar nuevos empleos.

Con lo anterior se puede identificar que la empresa fue inscrita en la cámara de comercio como una S.A.S (sociedades por acciones simplificadas).

- La ley 1258 de 2008 estableció en su artículo 46 que a partir de su entrada en vigencia NO se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la ley 1014 y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificada.
- El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:
 1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
 2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
 3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
 4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
 5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
 6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
 7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.²⁴ Con lo anterior se explica bajo que concepto está formalizada la empresa y los requisitos que debe cumplir.

En la actualidad se encuentran una serie de normas que buscan el mejoramiento de las empresas y la estandarización de los procesos productivos, por tal razón y para efecto de esta investigación se trae a colación la Norma ISO que certifica la calidad de productos.

Por tal razón la empresa que desee certificarse debe cumplir con una serie de procesos y de exigencias. Como parte de este proceso se tiene en cuenta como factor fundamental el desarrollo del área de recursos humanos en las organizaciones, por lo cual cada norma tiene un numeral destinado específicamente a la competencia del componente humano:

7.4.1.NORMAS ISO 9001²⁵:

I. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

II. Recursos humanos

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

²⁴ <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

²⁵ ISO 9001:2000. Manual para las Pequeñas Empresas. Guía sobre la norma ISO 9001:2000. Bogotá: Icontec., 2001. P. 70

Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) Proveer formación, capacitación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de la formación, capacitación o acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los datos de registro en apoyo de lo dicho anteriormente.

III. NTC ISO 14001²⁶:

Recursos, funciones, responsabilidades y autoridad

La dirección debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema ambiental. Estos, incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, y los recursos financieros y tecnológicos.

Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella, o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos, identificados por la organización, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuados, y debe mantener los registros asociados.

La organización debe identificar las necesidades de formación relacionados con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental. Debe proporcionar formación o emprender otras acciones para satisfacer estas necesidades, y debe mantener los registros asociados.

²⁶ NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Bogotá: Incontec., 2004 p. 18

8. CARATERIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa AGROINPAVA S.A.S en el área de recursos humanos tiene establecido actualmente los siguientes perfiles de cargo, la información muestra una estructuración básica que contribuyen al desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos generados en la empresa para los funcionarios. En la tabla no. 3 se presenta a través de un diagnostico la situación actual en la que están definidos los perfiles para cada cargo.

TABLA N° 6
DIAGNOSTICO ACTUAL DE CARGOS

CARGO	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS
TACHERO	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los tachos (llaves). • Mezclar las cantidades químicas adecuadas para obtener la consistencia ideal de la panela. • Utilizar las herramientas de trabajo. • Manejar el tiempo adecuado de ebullición de la panela. • Manejo de la temperatura apropiada para la panela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como mínimo 2 años. • Conocimiento de las cantidades químicas adecuadas para agregar a la panela. • Conocimiento del proceso de la panela. • Conocimiento en la temperatura de la caldera.
PANELERO	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar las herramientas básicas para el secado de la panela. • Descargue del punto de la panela para el pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años. • Trabajo en equipo. • Conocimiento del proceso de la panela.
PESADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las herramientas de peso de la panela. • Manejo de la consistencia del punto ideal de la panela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años. • Trabajo en equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaje de la panela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para manejar las herramientas de pesado de la panela.
CALIBRADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la gramera para controlar el peso de la panela. • Empacar la panela en su respectiva bolsa. • sellar la panela en la máquina. • Etiquetar la panela con las fechas y el peso correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años. • Trabajo en equipo. • Habilidad para manejar las herramientas de pesado de la panela.
EMPACADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Armar las cajas de la panela para el empaque. • Pegar el sello de fedepanela en cada caja de panela. • Empacar la panela en las cajas. • Sellar las cajas de panela. • Pesar la caja de panela en la báscula de control. • Arrumar las cajas de panela en la bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año. • Tener conocimiento de las herramientas de trabajo que requiere el cargo. • Trabajo en equipo.
JEFE DE PLANTA	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos productivos. • Manejar, coordinar, organizar, y dirigir el personal de la planta. • Controlar los procesos de calidad. • Manejar los instrumentos tales como: PH-metro, báscula, caldera, refractómetro entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener como mínimo 5 años de experiencia en el cargo. • Conocimientos en los grados briz de la caña. • Excelentes relaciones personales. • Trabajo bajo presión • Conocimiento del

	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de las anomalías, daños, situaciones al gerente general. 	proceso productivo de la panela.
--	---	----------------------------------

Fuente: Empresa AGROINPAVA S.A.S.

La tabla anterior muestra las actividades básicas y los requerimientos que solicita la empresa a las personas que desean ingresar en los cargos mencionados, además se evidencia que las responsabilidades y funciones no se encuentran plasmadas, solo se tiene como punto de partida las actividades a realiza. A medida que se va desarrollando el trabajo, el empleado identifica por su cuenta cuales son los límites, deberes y tareas del cargo.

9. METODOLOGÍA

En la presente investigación, se utilizará el método cualitativo pues se desarrollaran diferentes conceptos que sirven para abordar cuestiones de interés particular.

Pope & Mays (1995) proponen que el objetivo de la investigación cualitativa es el desarrollo de conceptos que nos ayudan a comprender los fenómenos sociales en entornos naturales (en lugar de experimental), prestando la debida atención a los significados, experiencias y puntos de vista de todos los participantes.

La metodología cualitativa, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

9.2 Tipo de estudio

Esta investigación es un estudio descriptivo-aplicativo porque se recolectará información sobre diferentes aspectos del personal de la empresa con los cuales se realizarán análisis; además tendrá un enfoque aplicativo porque el trabajo se basa en la identificación de un problema de la empresa en estudio.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Tipo de estudio cuyo propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 1971).

9.3. Población y Muestra

Por tratarse de una muestra finita se tomará el total de la población para realizar el diseño de perfiles de cargo por competencias para la empresa AGROINPAVA S.A.S., esta cuenta con un total de 26 empleados en el área operativa.

FORMULA DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error muestral

Z= Nivel de confianza

9.4. Técnicas de recolección y de Información

9.4.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se pueden definir, según Carlos Méndez como “Información oral o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.

La presente investigación utilizará fuentes de información primarias debido a que la información se recolectará directamente de los funcionarios de la empresa AGROINPAVA S.A.S. Las más destacadas son:

Observación directa: Carlos Méndez afirma que “La observación, conoce la realidad y permite definir los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema investigación. Supone un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador”.

Para el desarrollo del trabajo se elaboró una matriz de observación, en la cual se registró las actividades que realizaba un funcionario con la cantidad de días establecidos como horario laboral, esta observación se realizó a cada uno de los cargos del área operativa (Ver Anexo 4).

Entrevista Semiestructurada: Es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

9.4.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias aplicadas a la presente investigación serán por medio de información brindada por la empresa como lo es la misión, visión y estructura organizacional que se maneja actualmente; también se realizará la revisión por medio de:

- ✓ Libros.
- ✓ Revistas.
- ✓ Artículos.
- ✓ páginas web.
- ✓ Información interna de la empresa.
- ✓ Biblioteca.

Entre otros medios que proporcionen información de interés para el desarrollo del presente trabajo.

10. FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

A continuación se presenta un resumen de las fases de desarrollo del proyecto (tabla N° 7), donde se explica el contenido y propósito de cada una de las fases. A partir de este se realiza un gráfico N°3 que ilustra el paso a paso del diseño de perfiles de cargos por competencias.

TABLA N° 7
FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

FASES	PROPOSITO
Fase 1. Identificación de tareas, actividades y funciones.	Para conocer las actividades que se desarrollan en cada cargo se elabora una tabla en la que se indican tres columnas definidas como proveedor (entradas), tareas-actividades y cliente (salidas).
Fase 2. Asentamiento del saber ser, saber hacer y saber.	Con esta fase se busca definir los comportamientos (saber-ser), las habilidades y/o destrezas (saber-hacer) y los conocimientos técnicos (saber) que son necesarios en cada cargo con base a las actividades mencionadas anteriormente.
Fase 3. Descripción de los comportamientos, habilidades y destrezas de cada cargo.	Con el fin de identificar las competencias requeridas, con la siguiente fase se busca generar de manera detallada un agrupamiento de los comportamientos (saber ser) y de las habilidades (Saber Hacer) para cada cargo.
Fase 4. Conceptualización de las competencias.	Ya concluida la descripción de los comportamientos y habilidades de cada cargo se define la competencia requerida por la empresa.
Fase 5. Selección de las competencias	En esta fase se busca elaborar una categorización de competencias clasificándolas como básicas (Saber), técnicas (Saber Ser) y específicas (Saber Hacer).
Fase 6. Diseño de perfiles de cargo	Con esta última fase, se busca integrar cada una de las etapas anteriores, buscando obtener el resultado final de la propuesta de diseño de cargos.

GRÁFICO NO. 3 FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO



Fuente: Elaborado por autores.

Para desarrollar las anteriores fases se requirió la aplicación de una entrevista semiestructurada que consta de 10 preguntas y realizada a los 6 cargos objeto de la investigación (tachero, panelero, pesador, calibradora, empacador jefe de planta (Anexo 2) Donde se logró extraer aspectos como: el conocimiento de las funciones, responsabilidades y actividades de cada cargo. la identificación de las habilidades, destrezas y capacidades que se requieren para el desarrollo de las funciones. Con la entrevista también se logró identificar las dificultades y problemáticas que se presentan en función de cada cargo.

Con esta herramienta se logró determinar los aspectos fundamentales que se requieren para establecer las competencias laborales, y se determinó el grado de dificultad de las funciones y el nivel de desempeño del trabajador. En el momento de la aplicación de esta entrevista muchos de los trabajadores expresaban las limitaciones y los frecuentes problemas que se presentaban en el desarrollo de sus funciones. Con las observaciones hechas se adicionaron otras competencias que deben tener los perfiles de cargo por competencias (Anexo 3)

Con la observación directa se lograron establecer las pautas para delimitar las funciones, responsabilidades y determinar las competencias que se requieren para cada cargo objeto de estudio. En la observación se confirmó los problemas que se presentan constantemente por la falta de los conocimientos en las funciones y responsabilidades en cada cargo. (Anexo 4 y 5)

10.1.FASE 1: Identificación de las tareas, actividades y funciones:

En primera medida para identificar las competencias requeridas por la empresa en cada cargo es necesario conocer cada una de las tareas, actividades que realizan cada uno, para el desarrollo de esta fase, se realizaron entrevistas, con el fin de saber las tareas, actividades que realizan.

Es de aclarar que cada cargo tiene un proveedor que entrega y un cliente al cual se debe entregar.

A continuación se presenta los siguientes cuadros elaborados para cada cargo con los resultados:

**TABLA N° 8
ACTIVIDADES TACHERO**

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Control de la temperatura de la caldera.	Verificar la temperatura adecuada para la ebullición (entre 100° y 150°).	Temperatura indicada para punto de ebullición.
Ingreso de la miel a los tachos	Abrir las llaves de la tubería para que ingrese la miel a los recipientes para la ebullición final.	Miel en el recipiente preparada para ebullición.
Ebullición de la miel	Hervir la miel durante treinta o más minutos.	Ebullición de la miel a punto de melado.
Implementación de los productos químicos.	Agregar la cera y el ácido fosfórico para dar punto a la panela.	Miel con los productos químicos.

Alertar al proceso siguiente del punto hervido y listo.	Avisar a los paneleros que pueden retirar el melado o punto de la panela.	Miel lista para el proceso de secado.
Limpieza de los tachos (recipientes de ebullición de la panela).	Lavar los tachos para empezar nuevamente el proceso de ebullición.	Preparación y limpieza para empezar el proceso.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 9
ACTIVIDADES PANELERO

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Se extrae el melado de panela en las bateas.	Extracción del melado de los tachos.	Se deja llenar las bateas para llevarlas al secado.
Alzar la batea con el melado para llevar a secar.	Transportar el melado al área de secado.	Dejar el melado para el vaciado en las bateas.
Repartir el melado.	Vaciar el melado en varias bateas para el enfriamiento.	El melado es separado para empezar el proceso de batidos.
Batido del melado	Enfriar el melado en las bateas.	Repasar el batido por todas las bateas para que quede uniforme la pasta (el melado después del enfriamiento).
Se toma batea por batea para recoger la pasta de panela.	Raspar cada batea para extraer la pasta de panela depositada en las bateas.	Llevar la recolección en una batea al pesador

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

**TABLA N° 10
CARGO PESADOR**

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Recibir la pasta de panela para el moldeado.	Revolver la pasta de panela para dar consistencia.	Dar consistencia para el pesado.
Verificación de la pasta de panela para el moldeado	Preparación de los cocos para el pesado y moldeado.	Pesado de la panela dependiendo de gramaje de la panela.
Pesado de la panela	Moldeado de la panela en porciones	Porción expuesta en mesas para la calibración.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

**TABLA N° 11
ACTIVIDADES CALIBRADORA**

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Verificar la temperatura de la panela.	Al tocar las panelas deben tener firmeza para poder continuar el siguiente proceso.	Voltear las panelas para empezar el control de peso.
Compatibilidad de peso	Pesaje de las panelas dependiendo del tipo de presentación y del empaque.	Calibración de cada panela para empacar en la bolsa de presentación.
Separación de las panelas de según el peso.	Organizar las panelas en hileras para facilitar el empacado.	Empacado de la panela en sus respectivas bolsas.
Retiro de las panelas empacadas.	Realizar el sellado de la panela donde empaca al vacío el producto final.	Paso por el túnel de termado luego pasar al empaque en las cajas o bolsas.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 12
ACTIVIDADES EMPACADOR

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Armar las cajas según la orden de producción.	Organizar y armar las cajas con su respectivo sello de fedepanela.	Cajas armadas y listas para utilizarse en el empaque de la panela.
Verificar la presentación de la panela para empacarla en su respectiva caja	Recoger la panela y organizarla en cada caja.	Sellar la caja con cinta transparente para pasar al pesado de control de calidad.
Arrumar las cajas de panela en bloques.	Colocar la panela de forma que se pueda contar fácilmente las cajas por arrume.	Verificar las cajas de panela producidas en el día e informar al jefe de planta.

TABLA N° 13
ACTIVIDADES JEFE DE PLANTA

PROVEEDOR ENTRADAS	TAREAS ACTIVIDADES	CLIENTE SALIDAS
Supervisar los procesos de producción de la planta.	Controlar el proceso de molienda	Realizar las fórmulas para establecer los rendimientos de la caña.
Supervisar la limpieza del guarapo.	Verificar que se realice el debido proceso de extracción de las impurezas del guarapo.	Realizar pruebas de calidad del producto final para comprobar la limpieza.
Pesar la caña cruda que ingresa a la molienda.	Ingresar los trenes cañeros cargados a la báscula para pesar la caña en crudo.	Sacar el peso neto de la caña ingresada en el día.
Tomar los pedidos de los clientes	Entregar las órdenes de los clientes a producción para realizar el producto.	Revisar al final del día la producción de acuerdo en base a los pedidos.
Realizar informes diarios de los rendimientos, pedidos y situaciones al gerente.	Informar de los detalles y los por menores referente a producción.	Entregar informes orales y escritos de los sucesos importantes del día a día.

Controlar los inventarios del producto terminado	Realizar conteos del producto terminado.	Totalizar al final del día el producto terminado existente en bodega.
Despachar los pedidos de los clientes	Supervisar el cargue de la panela de acuerdo con los pedidos de cada cliente.	Mandar los pedidos a los clientes.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

10.2. FASE 2: Asentamiento del Saber, Saber Ser Y Saber Hacer

En la siguiente fase para lograr la identificación de las competencias requeridas por la empresa en cada cargo se realiza una representación donde se conoce a detalle los conocimientos mínimos (Saber), las habilidades y destrezas que les permiten alcanzar los resultados (Saber-Hacer) y las actitudes (Saber-Ser) que debe tener cada funcionario para ejecutar sus funciones en el cargo; para ello se tendrá en cuenta las resultados arrojadas anteriormente y algunos sugerencias realizadas por el jefe directo.

De acuerdo a cada cargo se relacionará los conocimientos, habilidades y aptitudes; además se incluye una numeración que identifica las habilidades y actitudes definidas, lo que facilitará reconocer las similares entre los cargos:

TABLA N° 14
ATRIBUTOS DEL CARGO TACHERO

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Atiende y comprenden órdenes e instrucciones por parte sus superiores.	A. Controla su carácter en situaciones bajo presión y respeta los llamados de atención.	A. Habilidad para reconocer errores y fallas de su labor.
Manejo de sustancias químicas requeridas en el proceso de la panela.	B. Dosificar las sustancias químicas para el proceso.	B. Mezclar las cantidades químicas adecuadas para cada tanque de melado de panela.
Realizar cálculos de los tiempos de ebullición	C. Manejo del tiempo para cada punto de	C. Identifica oportunamente la

según la calidad de las mieles.	ebullición del melado de la panela.	calidad de las mieles para establecer el tiempo de ebullición.
Conocimiento en temperaturas.	D. Identificar la temperatura mínima y máxima para el proceso de ebullición de la panela.	D. Comunicar novedades al supervisor de planta.
Disposición para enseñar las técnicas de ebullición.	E. Tener la capacidad de transmitir los conocimientos previos a otras personas que deseen aprender del proceso.	E. Explica los conocimientos adquiridos a otras personas.
		F. Capacidad para efectuar su labor sin necesidad de realizar inducción.
		G. Capacidad para efectuar su labor sin necesidad de realizar inducción.
		H. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 15
ATRIBUTOS DEL CARGO PANELERO

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Responde a cada una de sus tareas eficientemente	A. Conoce y lleva a cabo cada una de sus funciones asignadas en el día a día.	A. Logra realizar cada tarea rápida y eficazmente.
Conoce y utiliza correctamente las herramientas de	B. Maneja técnicas y herramientas en el desarrollo de sus labores.	B. Cuida y responde por las herramientas suministradas para el desarrollo de sus

trabajo.		actividades.
Comunica de forma clara las inquietudes al jefe de planta.	C. Comunicación asertiva con su equipo de trabajo.	C. Establece canales de comunicación adecuados y eficientes.
Conocer el proceso de secado.	D. Trabaja con el compañero para realizar el proceso de secado.	D. Divide el trabajo de forma equitativa para lograr un desempeño óptimo.
Coordinación de los movimientos básicos del cuerpo.	E. Identifica las condiciones del estado corporal de su cuerpo y verifica las de su compañero.	E. Atiende señales de alerta para evitar accidentes.
		G. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas
		I. Capacidad para para priorizar sus actividades y ganar tiempo.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 16
ATRIBUTOS DEL CARGO PESADOR

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Conocimientos previos del punto final de la panela para pesar.	A. Realiza el proceso de batido eficientemente para obtener la pasta de panela.	A. Capacidad para realizar las actividades correspondientes al cargo.
Organiza y verifica las herramientas de trabajo.	B. Comprende la importancia de dar buen uso de las herramientas de	B. Manejo eficiente de los recursos de la empresa.

	trabajo.	
Comprende las observaciones y llamados de atención que le realizan sus superiores.	C. Respeta y controla su carácter cuando se le realiza llamados de atención.	C. Habilidad de autocontrol en situaciones caóticas.
Dominio de las técnicas de pesado de la panela.	D. Realiza sus actividades en el tiempo establecido.	D. Habilidad para comprender y establecer un criterio de evaluación de su desempeño.
Conoce del procedimiento y ayuda a sus compañeros.	E. Expresa sus inquietudes de forma adecuada cuando se requiere.	E. Comprende que la comunicación es un punto importante para el desarrollo de sus funciones.
		G. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas
		H. Capacidad para para priorizar sus actividades y ganar tiempo.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 17
ATRIBUTOS DEL CARGO CALIBRADORA

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Conoce las medidas de peso.	A. Regula el peso del producto por medio de la gramera para cumplir con los requerimientos del empaque.	A. Cumple con las medidas establecidas por el control de calidad del producto.
Comprende de los cuidados necesarios de las herramientas que manipula para cumplir con sus	B. Cuidad los equipos y da buen uso de estos.	B. Realiza los mantenimientos preventivos del equipo a su cargo.

funciones.		
Conocimiento de las técnicas de manipulación de alimentos.	C. Establece buenas prácticas de manipulación del producto.	C. Practica y manipula el producto de acuerdo con las normas de calidad.
Realiza procesos de selección del producto.	D. Establece las medidas de calidad con referencia a tamaño, color forma y peso del producto.	D. Organiza, verifica y selecciona el producto terminado.
Establece buenas relaciones laborales con sus compañeros.	E. Mantiene una comunicación apropiada con su equipo de trabajo.	E. Mantiene un correcto comportamiento en su lugar de trabajo.
		G. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas
		H. Capacidad para para priorizar sus actividades y ganar tiempo.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 18
ATRIBUTOS DEL CARGO EMPACADOR

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Manejo de temperaturas de los equipos de sellado y empackado.	A. Comprende del debido funcionamiento del equipo y evita los malos funcionamientos.	A. Informa y enseña del proceso del funcionamiento a sus compañeros.
Conocimiento en el manejo de los equipos de sellado y empackado del producto terminado.	B. Adecua y verifica que los equipos se encuentren en condiciones óptimas	B. Realiza mantenimientos preventivos de los equipos.

	para su funcionamiento.	
Reconoce el estado de un producto en condiciones necesarias para el empackado.	C. Atiende y se concentra en el proceso que hace para dar cumplimiento en la calidad del proceso.	C. Capacidad para realizar sus labores ágilmente.
Conoce del proceso de almacenamiento y conservación del producto terminado, además realiza informes de bodega del producto terminado.	D. Aplica los conocimientos adquiridos para realizar un debido almacenamiento y Conteos diarios de la bodega para control de inventarios del producto.	D. Revisión de las actividades realizadas para evitar posibles accidentes y Proporciona información correcta y a tiempo para la programación de actividades de producción.
Vigila que el empaque se encuentre en buenas condiciones y que cumpla con los estándares de calidad.	E. Mejora y propone procesos para mejorar su labor.	E. Expresa de forma sencilla las opiniones y recomendaciones en pro de la calidad de los procesos.
		11.G. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas
		H. Capacidad para para priorizar sus actividades y ganar tiempo.

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

TABLA N° 19
ATRIBUTOS DEL CARGO JEFE DE PLANTA

SABER CONOCIMIENTO	SABER SER ACTITUDES	SABER HACER HABILIDADES
Conocimiento en el proceso de la panela.	A. Reconoce los procesos de producción e identifica los cuellos de botella.	A. Programa las actividades diarias de los procesos de

		producción.
Realiza los estudios sobre la variedad de la caña.	B. Identifica el estado de la materia prima.	B. Estructura la agenda acuerdo con el estado de la caña para su corte.
Soluciona las posibles fallas en los procesos productivos.	C. Reacciona de forma oportuna ante problemas técnicos en el proceso de transformación de la caña.	C. Habilidad para solucionar problemas.
Dirige el personal en sus actividades.	D. Verifica que el personal este completo para iniciar las labores.	D. Capacidad para comunicar órdenes y programas de forma verbal o escrita.
Coordinación de las actividades y funciones de cada proceso	E. Transmite de forma clara y sencilla cada función a realizar.	E. Habilidad para comunicar decisiones.
		F. Capacidad para efectuar su labor sin necesidad de realizar inducción.
		G. Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

10.3. FASE 3: Descripción de los comportamientos, habilidades y destrezas de cada cargo.

Con el fin de identificar las competencias requeridas, con la siguiente fase se busca generar de manera detallada un agrupamiento de los comportamientos (saber ser) y de las habilidades (Saber Hacer) para cada cargo. Lo que permitirá visualizar las descripciones similares por cada cargo. A continuación se exponen los cargos con su respectiva letra asignada en las habilidades y actitudes en la fase no. 2.

TABLA N° 20
AGRUPAMIENTO DEL SABER SER

CARGO	A	B	C	D	E
Tachero	X	X	X	X	X
Panelero	X	X		X	X
Pesador	X	X			
Calibradora		X			
Empacador	X	X		X	X
Jefe de Planta	X	X	X	X	X

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

La tabla No. 20 se interpreta de la siguiente manera: observemos que la descripción A del saber ser aplica para los cargos del Tachero, Panelero, Pesador, Empacador y Jefe de Planta lo que indica que la descripción del saber ser es similar para cinco (5) cargos.

Para la descripción B de saber ser indica que para todos los cargos esta es usual, contrario a lo que sucede en la descripción C del saber que solo implica a dos cargos los cuales son el Tachero y el Jefe de Planta, estas variaciones corresponden al grado en que se debe desarrollar las actividades y los conocimientos que debe poseer una persona.

TABLA N° 21
AGRUPAMIENTO DEL SABER HACER

CARGO	A	B	C	D	E	F	G	H
Tachero	X	X	X	X	X	X	X	
Panelero	X	X		X	X		X	X
Pesador	X	X			X		X	X
Calibradora		X			X		X	X
Empacador	X	X		X	X		X	X
Jefe de Planta	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla No. 21, se observa la descripción del saber hacer que implican. Por ejemplo:

La descripción A del saber hacer aplica para los cargos del Tachero, Panelero, Pesador, Empacador y Jefe de Planta, lo que indica que en cinco (5) cargos la descripción A del saber hacer es usual.

La descripción B, E y G del saber hacer muestra que para todos los cargos es similar, contrario a lo que se indica en la descripción C, D, F y H que solo se aplica

para ciertos cargos, lo que se demuestra las diferentes habilidades y/o destrezas que tienen los funcionarios.

10.4.FASE 4: Conceptualización de las Competencias

A cada una de las habilidades o destrezas enunciadas, se le asigna un nombre como tal de la competencia requerida por la empresa teniendo en cuenta que la descripción de cada competencia se desarrolla con base a la misión y también teniendo en cuenta lo que se espera de cada funcionario:

TABLA N° 22
COMPETENCIAS DEL SABER SER

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS
A	Capacidad de cumplir y asumir adecuadamente con las tareas establecidas	Responsabilidad
B	Proporciona soluciones a las situaciones que se presentan utilizando los diferentes recursos	Recursividad
C	Acepta nuevos compromisos y obligaciones que con llevan al cumplimiento de los objetivos	Adaptación al Cambio
D	Aporta y efectúa diferentes maneras de realizar el trabajo y la de sus compañeros	Iniciativa
E	Habilidad para compartir su trabajo, conocimiento y tiempo apoyando a los demás de manera cuidadosa y amable.	Servicio

FUENTE: ELABORADO POR AUTORES.

En el caso de las competencias del Saber-Hacer (Habilidades y conocimientos) se tiene en cuenta que hay descripciones las cuales aplican en varios cargos, pero estas no generan el mismo valor, por ende se dividen y se describen por niveles.

TABLA N° 23
COMPETENCIAS DEL SABER HACER

ÍTEM	DESCRIPCIÓN		COMPETENCIAS
A	Nivel 1	Habilidad para comunicarse directamente de manera oral y escrita	Comunicación Asertiva
	Nivel 2	Capacidad de expresión directa y en forma oral con otras personas	
B	Nivel 1	Administración de recursos tecnológicos y maquinarias	Manejo de Recursos
	Nivel 2	Uso eficaz de los recursos suministrados para el desarrollo de las actividades	
C	Nivel 1	Busca mantener al equipo de trabajo motivado y comprometido con la empresa	Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo
	Nivel 2	Capacidad de orientar y direccionar al equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos	
D	Nivel 1	Distribución de actividades de manera ordenada para obtener resultados oportunos	Planeación
E	Nivel 1	Capacidad para colaborar con los demás a fin de alcanzar los objetivos	Trabajo en Equipo
F	Nivel 1	Experiencia de una persona para efectuar actividades.	Aptitud
G	Nivel 1	Elige veloz y adecuadamente la solución a situaciones difíciles presentadas.	Toma de decisiones
H	Nivel 1	Identifica y clasifica actividades	Organización

Fuente: Elaboración Propia

10.5. FASE 5: Selección de Competencias

Las competencias determinadas serán clasificadas como básicas (Saber), técnicas (Saber Ser) y específicas (Saber Hacer), como se muestra en el mapa

de competencias generado de los resultados anteriores, donde se indica la competencia, su descripción y el nivel en el que se debe manejar por cargo.

TABLA N° 24
MAPA DE COMPETENCIAS

Competencias	Niveles		Tachero	Panelero	Pesador	Calibradora	Empacador	Jefe de Planta
Responsabilidad	1	Capacidad de cumplir y asumir adecuadamente con las tareas establecidas	X	X	X	X	X	X
Recursividad	1	Proporciona soluciones a las situaciones que se presentan utilizando	X	X	X	X	X	X
Adaptación al Cambio	1	Acepta nuevos compromisos y obligaciones que con llevan al cumplimiento de los objetivos	X	X	X	X	X	X
Inciativa	1	Aporta y efectúa diferentes maneras de realizar el trabajo y la de sus compañeros	X	X	X	X	X	X
Servicio	1	Habilidad para compartir su trabajo, conocimiento y tiempo apoyando a los demás de manera cuidadosa y amable.	X	X	X	X	X	X
Comunicación Asertiva	1	Habilidad para comunicarse directamente de manera oral y escrita		X	X	X	X	
	2	Capacidad de expresión directa y en forma oral con otras personas	X					X
Manejo de Recursos	1	Administración de recursos tecnológicos y maquinarias		X			X	X
	2	Uso eficaz de los recursos suministrados para el desarrollo de las actividades	X		X	X		
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	1	Busca mantener al equipo de trabajo motivado y comprometido con la empresa	X	X	X	X	X	
	2	Capacidad de orientar y direccionar al equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos						X
Planeación	1	Distribución de actividades de manera ordenada para obtener resultados oportunos	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	1	Capacidad para colaborar con los demás a fin de alcanzar los objetivos	X	X	X	X	X	X
Aptitud	1	Experiencia de una persona para efectuar actividades.	X	X	X	X	X	X
Toma de decisiones	1	Elige veloz y adecuadamente la solución a situaciones difíciles presentadas	X	X	X	X	X	X
Organización	1	Identifica y clasifica actividades	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaborado por autores

10.6. FASE 6: Perfil de cargo por competencias

Los perfiles de cargo por competencias se estructuraran teniendo en cuenta cada uno de los aspectos de los resultados obtenidos anteriormente. Se consolido la información necesaria para la empresa AGROINPAVA S.A.S., cada perfil de cargo mostrará los requerimientos que debe cumplir una persona que aspire a un cargo.

Cada perfil de cargo por competencia contendrá la siguiente información:

- I. Identificación del cargo**
En esta fase se dará un breve detalle del nombre del cargo, el jefe inmediato, el proceso al que pertenece y las personas a cargo que tiene.
- II. Propósito del cargo**
En esta fase se mencionará el objetivo o misión que contempla el cargo.
- III. Descripción de funciones y responsabilidades**
Para esta fase se expondrán los compromisos que tiene cada funcionario en el cargo.
- IV. Perfil del cargo**
Aquí se podrá encontrar la información necesaria requerida para aplicar al cargo, contiene el nivel educativo, la experiencia (Tiempo), la formación o capacitaciones que requiere (Cursos), además que se describen las competencias básicas (Saber), técnicas (Saber Ser) y específicas (Saber Hacer), que se aplican en cada cargo.
- V. Autoridades**
Las autoridades para cada cargo son todas aquellas necesarias para el cumplimiento con las responsabilidades y obligaciones que generen desempeño efectivo en beneficio de la empresa.
- VI. Recursos**
Son todos aquellos implementos, materiales y herramientas que faciliten los procesos de la empresa.

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 70 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Tachero
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Proceso	Producción
Personal a cargo	N/A

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Controlar el punto de ebullición del melado para la elaboración de la panela.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> Establecer controles que le permitan garantizar el control de la temperatura para la ebullición.
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el ingreso de la miel a los diferentes recipientes para consolidar la ebullición final.
<ul style="list-style-type: none"> Concretar cocción a punto de melado.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar productos químicos para dar punto a la panela.
<ul style="list-style-type: none"> Avisar en los periodos de tiempo establecidos el punto de melado
<ul style="list-style-type: none"> Limpiar implementos y lugar de trabajo para reiterar el proceso.

IV. PERFIL DEL CARGO

Educación
Bachillerato
Experiencia (Tiempo)
12 a 18 meses
Formación y/o Capacitación
Conocimientos previos acerca del punto ideal de la panela
Competencias

Competencias Básicas

- Cumplir con cada una de las labores asignadas e instrucciones generadas por los supervisores
- Disponibilidad y preocupación para atender las necesidades del cliente interno y externo.
- Capacidad de generar respuestas directas.

Competencias Técnicas

- Capacidad para adaptarse a los cambios modificando su propia conducta para lograr los objetivos de la empresa.
- Habilidad para tomar riesgos y decisiones imprevistas.
- Trabajo en equipo: Pensar y trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.
- Manejo de recursos: Cuidado adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario

Competencias Específicas

- Capacidad para encontrar formas de pensar y hacer, generando y desarrollando nuevas ideas y soluciones, que contribuyan a mejorar los resultados de las tareas y/o actividades.
- Controlar y Mezclar químicos del proceso de panela.
- Capacidad para tomar decisiones para la elaboración de panela.
- Habilidad para generar motivación extrínseca e intrínseca.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Cera Laurel, Ácido fosfórico

Fuente: elaboración propia

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 72 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Panelero
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Proceso	Producción
Personal a cargo	N/A

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Lograr el secado homogéneo del melado, convirtiéndolo así en una pasta de textura blanda que permita el pesado.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Generar la extracción del melado de panela para instalarse en la bateas.
- Entregar al área de secado el melado de panela en los tiempos estipulados.
- Garantizar el enfriado del melado de panela de manera uniforme.
- Fregar cada batea para la extracción de la pasta de panela depositada en las bateas.
- Distribuir el melado de panela en los diferentes compartimentos para el proceso de enfriamiento

IV. PERFIL DEL CARGO

Educación
Bachillerato
Experiencia (Tiempo)
12 a 18 meses
Formación y/o Capacitación
Conocimientos previos acerca de la panela
Competencias

Competencias Básicas

- Cumplir con cada una de las labores asignadas e instrucciones generadas por los supervisores de manera eficaz.
- Servicio: Disponibilidad para atender al cliente interno y externo con la mejor
- Capacidad para generar y establecer canales de comunicación para el cumplimiento de funciones

Competencias Técnicas

- Capacidad para adaptarse a los cambios modificando su propia conducta para lograr los objetivos de la empresa.
- Trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.
- Capacidad para cuidar adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario.

Competencias Específicas

- Capacidad para encontrar formas de pensar y hacer, generando y desarrollando nuevas ideas y soluciones, que contribuyan a mejorar los resultados de las tareas y/o actividades.
- Distribuir el melado en las bateas para generar un descanso.
- Destreza para tomar riesgos y decisiones imprevistas
- Habilidad para generar motivación extrínseca e intrínseca.
- Iniciativa, facultad para trabajar generando valor dentro de la empresa.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Bateas, Espátulas metálicas, Palas

Fuente: elaboración propia

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 74 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Pesador
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Proceso	Producción
Personal a cargo	N/A
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Moldear y pesar la panela en pequeñas cantidades para lograr un producto final de acuerdo con las órdenes de pedidos. 	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Generar consistencia en la pasta de la panela. Preparar los compartimientos para realizar el moldeo y pesaje de panela. Garantizar el moldeo adecuado de las porciones de panela. Pesar la panela de manera uniforme y equilibrada. 	
IV. PERFIL DEL CARGO	
Educación	
Bachillerato	
Experiencia (Tiempo)	
12 a 18 meses	
Formación y/o Capacitación	
Conocimientos previos acerca de la panela	
Competencias	

Competencias Básicas

- Cumplir con cada una de las labores asignadas e instrucciones generadas por los supervisores de manera eficaz.
- Disponibilidad para responder a las necesidades del cliente internos y externo.
- Capacidad de transmitir información correcta y eficaz.

Competencias Técnicas

- Adaptación al Cambio
- Trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.
- Capacidad para cuidar adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario.

Competencias Específicas

- Trabajar oportuna y eficazmente con las herramientas y/o equipos que hacen parte de las funciones del cargo.
- Verificar la consistencia de la panela.
- Trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.
- Habilidad para generar motivación extrínseca e intrínseca.
- Iniciativa, facultad para trabajar generando valor dentro de la empresa.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Cocos, Espátula, Bote de miel

Fuente: elaboración propia

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 76 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Calibradora
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Proceso	Producción
Personal a cargo	N/A
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Lograr que se cumplan los estándares de calidad con respecto al peso, forma y empaque. 	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Verificar la solvencia, temperatura y textura de la panela Garantizar el peso ideal de la panela dependiendo del tipo de presentación y empaque. Generar la respectiva organización de la panela. Realizar el sellado de la panela. 	
IV. PERFIL DEL CARGO	
Educación	
Bachillerato	
Experiencia (Tiempo)	
12 a 18 meses	
Formación y/o Capacitación	
Conocimientos previos acerca de la panela	
Competencias	

Competencias Básicas

- Disponibilidad para responder a las necesidades del cliente internos y externo.
- Comunicación Asertiva
- Capacidad para generar su propia motivación y mantenerse constante tiempo.

Competencias Técnicas

- Adaptación al Cambio
- Trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.
- Capacidad para cuidar adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario.

Competencias Específicas

- Capacidad para cuidar adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario.
- Calibrar panelas garantizando el peso.
- Verificar calidad de panela, empacar y llevar al punto de sellado.
- Habilidad para generar motivación extrínseca e intrínseca.
- Iniciativa, facultad para trabajar generando valor dentro de la empresa.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Calibradora, Guantes

Fuente: elaborado por autores.

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 78 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Empacador
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Proceso	Producción
Personal a cargo	N/A

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Controlar y dirigir el proceso de empaque y almacenamiento del producto final

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Organizar y preparar las cajas con su respectivo sello de Fedepanela.
- Recoger la panela y organizarla en cada caja.
- Ubicar la panela de manera organizada para el respectivo conteo.

IV. PERFIL DEL CARGO

Educación
Bachillerato
Experiencia (Tiempo)
0 a 12 meses
Formación y/o Capacitación
Conocimientos previos sobre empackado
Competencias

Competencias Básicas

- Disponibilidad para responder a las necesidades del cliente interno y externo.
- Comunicación Asertiva
- Habilidad para generar motivación extrínseca e intrínseca.

Competencias Técnicas

- Capacidad para desempeñarse en cualquier campo que se requiera.
- Capacidad para cuidar adecuado de herramientas y equipos que son encomendados al funcionario.
- Facultad para trabajar generando valor dentro de la empresa.

Competencias Específicas

- Desarrollar actividades y funciones con herramientas que ayuden al desarrollo.
- Armar cajas, empacar panela, verificar y controlar a través de conteo la cantidad de panela sale.
- Trabajar en forma colectiva comprendiendo al otro, colaborándose e integrándose.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Pistola de cinta, Bisturí.

Fuente: elaborado por autores

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 8o de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de planta
Cargo Jefe Inmediato	Gerente general
Proceso	Molienda y producción
Personal a cargo	28

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Dirigir, organizar, controlar y coordinar los procesos productivos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Reconocer los procesos de producción e identifica los cuellos de botella.
- Verificar el personal para iniciar las labores diarias.
- Supervisa a cada empleado encargado de algún proceso productivo durante el desarrollo de sus actividades o funciones.
- identifica el estado de la materia prima.
- Dirigir el personal en sus actividades.
- Ejecuta planes de mejora en las funciones, actividades y procesos.
- Programar la agenda para el corte de la caña para cada semana, mes y año.
- realizar informes, analizar resultados, generar reportes de producción para concretar la toma de decisiones.
- Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.
- Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controlar la higiene y limpieza de la fábrica.
- Realizar la programación diaria del trabajo a partir de los pedidos de los clientes.
- Organizar y ejecutar los procedimientos de gestión sobre normas de calidad de la empresa.
- programar los sistemas de mantenimiento de máquinas y equipos y saber

aplicarlos y programarlos para las máquinas y equipos de una planta.

IV. PERFIL DEL CARGO
Educación
Educación superior
Experiencia (Tiempo)
3 años
Formación y/o Capacitación
Título profesional en Ingeniería industrial
Competencias
<p>Competencias básicas</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejecutar y aplicar los conocimientos propios de cualquier carrera profesional• Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos de la empresa.• Tener la habilidad de leer y escribir.• expresar las ideas de forma oral y escrita. <p>Competencias genéricas</p> <ul style="list-style-type: none">• trabajo en equipo.• Liderazgo.• Responsabilidad.• Sentido de pertenencia por la empresa.• Honestidad.• Comunicación asertiva.• Toma de decisiones.

- Optimización de los recursos.
- Compromiso.

Competencias específicas

- Conocer los aspectos fundamentales del proceso de la panela.
- Programar y controlar la producción de la panela.
- Controlar el correcto funcionamiento las máquinas de la planta y su mantenimiento.
- Llevar correctamente a cabo las labores de supervisión, control, dirección y organización de las actividades de la planta de producción.
- Realizar la programación diaria del trabajo a partir de los pedidos de los clientes.
- Organizar y verificar las materias primas.
- Programar el almacenamiento de materias primas para la fabricación de la panela.
- Organizar y ejecutar los procedimientos de gestión sobre normas de calidad del producto.
- Organizar y controlar las actividades de Prevención en la planta de producción.
- Conocer los diferentes componentes de la panela y sus características específicas.
- Conocer los sistemas de dosificación de los químicos y saber usarlos.
- Saber cómo programar la producción de acuerdo con los pedidos de los clientes
- Conocer los sistemas de control de la producción.
- Conocimientos en el funcionamiento de la maquinaria y equipos de una planta de panela.
- Conocer los equipos y máquinas que se usan en una planta de producción de panela.
- Conocer los sistemas de mantenimiento de máquinas y equipos y saber aplicarlos y programarlos.
- Saber cómo se analiza las variedades de las cañas y su calidad.

- Saber programar la producción a partir de los pedidos
- Conocer y manejar los documentos necesaria en el proceso de recepción del material
- Conocer los diferentes sistemas de almacenamiento de materiales
- Liderar los procesos en pro de los objetivos de la empresa.

V. AUTORIDADES

Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.

VI. RECURSOS

Computador portátil y demás implementos que contribuyan al desarrollo de sus funciones

Fuente: elaborado por autores

	DISEÑO DE PERFIL DE CARGO	Código: FT-GTH-01	Versión: 01
		Fecha: 01/12/2015	Página: 83 de 149

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de planta
Cargo Jefe Inmediato	Gerente general
Proceso	Molienda y producción
Personal a cargo	28

II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Dirigir, organizar, controlar y coordinar los procesos productivos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los procesos de producción e identifica los cuellos de botella.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el personal para iniciar las labores diarias.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa a cada empleado encargado de algún proceso productivo durante el desarrollo de sus actividades o funciones.
<ul style="list-style-type: none"> • identifica el estado de la materia prima.
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el personal en sus actividades.
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta planes de mejora en las funciones, actividades y procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Programar la agenda para el corte de la caña para cada semana, mes y año.
<ul style="list-style-type: none"> • realizar informes, analizar resultados, generar reportes de producción para concretar la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controlar la higiene y limpieza de la fábrica.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación diaria del trabajo a partir de los pedidos de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y ejecutar los procedimientos de gestión sobre normas de calidad de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • programar los sistemas de mantenimiento de máquinas y equipos y saber aplicarlos y programarlos para las máquinas y equipos de una planta.

IV. PERFIL DEL CARGO
Educación
Educación superior
Experiencia (Tiempo)

3 años
Formación y/o Capacitación
Título profesional en Ingeniería industrial
Competencias
<p>Competencias básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y aplicar los conocimientos propios de cualquier carrera profesional • Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos de la empresa. • Tener la habilidad de leer y escribir. • expresar las ideas de forma oral y escrita. <p>Competencias genéricas</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajo en equipo. • Liderazgo. • Responsabilidad. • Sentido de pertenencia por la empresa. • Honestidad. • Comunicación asertiva. • Toma de decisiones. • Optimización de los recursos. • Compromiso.

Competencias específicas

- Conocer los aspectos fundamentales del proceso de la panela.
- Programar y controlar la producción de la panela.
- Controlar el correcto funcionamiento las máquinas de la planta y su mantenimiento.
- Llevar correctamente a cabo las labores de supervisión, control, dirección y organización de las actividades de la planta de producción.
- Realizar la programación diaria del trabajo a partir de los pedidos de los clientes.
- Organizar y verificar las materias primas.
- Programar el almacenamiento de materias primas para la fabricación de la panela.
- Organizar y ejecutar los procedimientos de gestión sobre normas de calidad del producto.
- Organizar y controlar las actividades de Prevención en la planta de producción.
- Conocer los diferentes componentes de la panela y sus características específicas.
- Conocer los sistemas de dosificación de los químicos y saber usarlos.
- Saber cómo programar la producción de acuerdo con los pedidos de los clientes
- Conocer los sistemas de control de la producción.
- Conocimientos en el funcionamiento de la maquinaria y equipos de una planta de panela.
- Conocer los equipos y máquinas que se usan en una planta de producción de panela.
- Conocer los sistemas de mantenimiento de máquinas y equipos y saber aplicarlos y programarlos.
- Saber cómo se analiza las variedades de las cañas y su calidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Saber programar la producción a partir de los pedidos • Conocer y manejar los documentos necesaria en el proceso de recepción del material • Conocer los diferentes sistemas de almacenamiento de materiales • Liderar los procesos en pro de los objetivos de la empresa.
V. AUTORIDADES
Las autoridades para este cargo son todas aquellas necesarias para cumplir con sus responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones que generen un desempeño efectivo en beneficio de la organización.
VI. RECURSOS
Computador portátil y demás implementos que contribuyan al desarrollo de sus funciones

Fuente: elaborado por autores

10.6.1 MISIÓN DE LOS CARGOS

10.6.1.1 Misión del Tachero

Tiene como misión controlar el punto de ebullición del melado que se convertirá en panela, este proceso es esencial para lograr un producto de excelente calidad.

10.6.1.2 Misión de Panelero

Lograr el secado homogéneo del melado, convirtiéndolo así en una pasta de textura blanda que permita el pesado.

10.6.1.3 Misión de Pesador

Moldear y pesar la panela en pequeñas cantidades para lograr un producto final de acuerdo con las órdenes de pedidos.

10.6.1.4 Misión de Calibradora

Lograr que se cumplan los estándares de calidad con respecto al peso, forma y empaque.

10.6.1.5 Misión de Empacador

Controlar y dirigir el proceso de empaque y almacenamiento del producto final.

10.6.1.6 Misión del Jefe de Planta

Organiza, dirige, controla y apoya los procesos productivos de la transformación de la caña de azúcar para obtener un producto de calidad que cumpla con los requerimientos de la empresa y del consumidor.

10.6.2 IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR CARGO

10.6.2.1 Responsabilidades de Tachero

- Establecer controles que le permitan garantizar el control de la temperatura para la ebullición.
- Garantizar el ingreso de la miel a los diferentes recipientes para consolidar la ebullición final.
- Concretar cocción a punto de melado.
- Implementar productos químicos para dar punto a la panela.
- Avisar en los periodos de tiempo establecidos el punto de melado
- Limpiar implementos y lugar de trabajo para reiterar el proceso.

10.6.2.2 Responsabilidades de Panelero

- Generar la extracción del melado de panela para instalarse en la bateas.
- Entregar al área de secado el melado de panela en los tiempos estipulados.
- Distribuir el melado de panela en los diferentes compartimentos para el proceso de enfriamiento
- Garantizar el enfriado del melado de panela de manera uniforme.
- Fregar cada batea para la extracción de la pasta de panela depositada en las bateas.

10.6.2.3 Responsabilidades de Pesador

- Generar consistencia en la pasta de la panela.
- Preparar los compartimentos para realizar el moldeo y pesaje de panela.
- Garantizar el moldeo adecuado de las porciones de panela.

- Pesar la panela de manera uniforme y equilibrada.

10.6.2.4 Responsabilidades de Calibradora

- Verificar la solvencia, temperatura y textura de la panela
- Garantizar el peso ideal de la panela dependiendo del tipo de presentación y empaque.
- Generar la respectiva organización de la panela.
- Realizar el sellado de la panela.

10.6.2.5 Responsabilidades de Empacador

- Organizar y preparar las cajas con su respectivo sello de Fedepanela.
- Recoger la panela y organizarla en cada caja.
- Ubicar la panela de manera organizada para el respectivo conteo.

10.6.2.6 Responsabilidades de Jefe de Planta

- Reconocer los procesos de producción e identificar los cuellos de botella.
- Verificar el personal para iniciar las labores diarias.
- Supervisar a cada empleado encargado de algún proceso productivo durante el desarrollo de sus actividades o funciones.
- Identificar el estado de la materia prima.
- Dirigir el personal en sus actividades.
- Ejecutar planes de mejora en las funciones, actividades y procesos.
- Programar la agenda para el corte de la caña para cada semana, mes y año.
- Realizar informes, analizar resultados, generar reportes de producción para concretar la toma de decisiones.
- Supervisar toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.
- Ejecutar y supervisar planes de seguridad industrial. Controlar la higiene y limpieza de la fábrica.
- Realizar la programación diaria del trabajo a partir de los pedidos de los clientes.
- Organizar y ejecutar los procedimientos de gestión sobre normas de calidad de la empresa.
- Programar los sistemas de mantenimiento de máquinas y equipos y saber aplicarlos y programarlos para las máquinas y equipos de una planta.

11. CONCLUSIONES

La generación de perfiles de cargo por competencias resulta importante para brindar una ventaja competitiva en el sector panelero a la empresa AGROINPAVA S.A.S., ya que con esta estructuración se logra una maximización del desempeño de los funcionarios en los puestos de trabajo.

La empresa al implementar el diseño de cargos por competencias logrará tener una mejor y más correcta selección y contratación de funcionarios, teniendo en cuenta los conocimientos, las habilidades y la experiencia que tiene cada persona que aplicó por una oferta, de igual manera se logrará tener en cuenta factores como las aptitudes, rasgos y motivos.

Se estableció las competencias que la empresa requiere para los cargos operativos, y las competencias que corresponden a cada cargo, lo que proporcione y mejore la identificación de las actividades, habilidades, capacidades y destrezas que se ejecutan en cada cargo.

12.RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el diseño de perfiles de cargo por competencias en los cargos operativos para la empresa AGROINPAVA S.A.S del sector panelero. Con la implementación de esta herramienta se logra un mayor control y organización en los puestos de trabajo.

El diseño de perfiles de cargo por competencias es una herramienta que logra facilitar la gestión de los procesos de contratación, puesto que establece los requerimientos necesarios en cada puestos de trabajo.

La empresa debe plantearse estrategias de adaptación al cambio para afrontar de manera eficaz las dificultades y problemas que se presenten a corto y largo plazo en el área de producción y en general en toda la empresa.

Es necesario dar a conocer la Misión, Visión y Valores de la empresa a todos los empleados. Con el fin de establecer un vínculo laboral más estrecho y un sentido de pertenencia hacia la empresa, con ello se contribuiría al desarrollo de un excelente clima organizacional.

También es importante que el empleado tenga conocimiento de sus funciones, responsabilidades y actividades del cargo a desempeñar, pues esto facilita la comunicación con el empleado y ayuda con el óptimo desempeño de cargo.

En este sentido el perfil de cargos por competencias se debe aplicar teniendo en cuenta la situación de la organización, el diseño y aplicación del proceso de planeación estratégica, el nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, sus procesos y la normatividad legal aplicable en Colombia.

Se recomienda capacitar al personal teniendo en cuenta las competencias requeridas y necesarias para la mejora continua en el puesto de trabajo y así mantener un bajo nivel de rotación. Lo que le proporcionará a la empresa mayor competitividad y productividad necesaria para mantenerse en el mercado.

Implementar la entrevista por competencias, a través de preguntas dirigidas hacia su historial laboral; que permitan confirmar la información descrita en la hoja de vida; además de reconocer las capacidades habilidades y destrezas que hacen más efectivo su desempeño.

En necesario que se realicen evaluaciones de desempeño en la empresa, con el fin de identificar las falencias en los procesos productivos. Además este mecanismo ayuda a la identificación de las competencias en los empleados que dificultan el óptimo desarrollo en los procesos.

13.BIBLIOGRAFÍAS

- Spencer, Lyle M. y Spencer, Sign e M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley y & Sons, Inc., USA, 1993.
- Burt K., Scanlan. (1990). Administración. México: Editorial Limusa.
- Levy-Leboyer Claude. La gestión de las competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Werter, William B. y Davis, Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill.
- Marelli, A. (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. México. Editorial McGraw – Hill.
- Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (3 ed.). Buenos Aires: Granica
- Mathis y Jackson(2003) Fundamentos de administración de recursos humanos (2da. edición) editorial Thomson México D.F
- CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. México. Primera edición 2007.
- Fuente: ENRIQUEZ, Álvaro, De las competencias al centro de evaluación, Primera edición Santiago de Cali: 2009.
- *Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista* [Documento en línea]. LosRecursosHumanos.com. 19/04/2009. Recuperado 06/08/2015
- *Gestión Humana basada en Competencias (I)* [Documento en línea]. Mery Gallego Franco. 2007. Recuperado 01/09/2015.
- Universidad Nacional Autónoma de México *Competencias Laborales: Algunas propuestas*_[Documento en línea]. María de Lourdes Rodríguez Campuzano y Arturo Posadas Díaz. Enero – Junio 2007. Recuperado 30/08/2015.
- *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* [Documento en línea]. Miriam Escobar Valencia. 17/05/2015. Recuperado 06/08/2015.

- Sandoval Franklin , Miguel Vanessa, Montaña Nora , evolución del concepto de competencias,
www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

14. ANEXO

14.1. ANEXO 1

Formato matriz de observación.

HORARIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 8:00					
8:00 - 9:00					
9:00- 10:00					
10:00 - 11:00					
11:00 - 12:00					

2:00-3:00					
3:00-4:00					
4:00 - 5:00					
5:00 - 6:00					

14.2. ANEXO 2

FORMATO ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

DIVISIÓN:

FECHA:

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
Labores Principales	D	S	Q	M
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

--

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	

Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

¿Cuáles?

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tipo de labores en las que sería deseable tener experiencia ubicándola según el tiempo que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	
Toma pequeñas decisiones.	

Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	
Supervisa el trabajo de otros.	
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?

7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.

8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	

Grande	
--------	--

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	
Y mucho cuidado	

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
Comunicación asertiva	
Responsabilidad	
Honestidad	
Servicio	
Trabajo en equipo	
Recursividad	
Adaptación al cambio	

Manejo de Recursos	
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	
Aptitud	
Toma de decisiones	
Organización	

14.3. ANEXO 3

Resultados de entrevistas y observación directa

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Tachero

DIVISIÓN: planta de producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
Labores Principales	D	S	Q	M
Ebullición y cocción del melado de panela.	x			
Controlar y mezclar los químicos del proceso de la panela.	x			
Verificación del estado de las mieles y temperatura.	x			
Realizar pruebas de calidad de las mieles.	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Lavado de los recipientes de ebullición de la panela.	x			
Verificar constantemente la temperatura de la caldera.	x			
Realizar limpieza del lugar de trabajo		x		
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Verificar la limpieza de las mieles.		x		
Solicitar los materiales necesarios para el desarrollo de la producción de la panela.			x	

Realizar mantenimientos preventivos de los tanques de ebullición.				x
---	--	--	--	---

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

Controlar la calidad de las mieles, ya que es un proceso que no depende de uno sino de la calidad de las cañas, también otro factor difícil de controlar es la temperatura de la caldera.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	x
Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA

Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	x
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	x
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	x
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	x
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	
Supervisa el trabajo de otros.	
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?

- ✓ Lavada de los duplos puesto que se requiere de tener fuerza para despegar los residuos del melado.

7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.

Si, la visión y el tacto por que con estos puedo identificar el punto de ebullición exacto de la miel. Se debe realizar varias pruebas para determinar el punto de cocción, esto consiste en coger pequeñas cantidades de la miel en un palo tocarlo y mirar la consistencia de la miel.

8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.

- ✓ PH-metro (instrumento para medir el grado de alcalización de las mieles)
- ✓ Inyectores y tazas medidoras.

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	
Grande	x

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	

Se requiere mucha atención	
Y mucho cuidado	x

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
Comunicación asertiva	x
Responsabilidad	x
Honestidad	x
Servicio	x
Trabajo en equipo	x
Recursividad	
Adaptación al cambio	
Manejo de Recursos	x
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	x

Aptitud	x
Toma de decisiones	
Organización	x

Con la entrevista se busca tener en cuenta los comentarios y sugerencias que tiene el funcionario dentro de su lugar de trabajo ya que es él quien está en constante desarrollo de sus funciones. Con la matriz de observación se busca encontrar de manera detalla las actividades y/o tareas que realiza.

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Panelero

DIVISIÓN: Planta de Producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
Labores Principales				
Recepción del melado	x			

Distribuir el melado en varias bateas para enfriamiento.	x			
Realizar el batido del melado.	x			
Obtener pasta consistente	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Organizar las bateas.	x			
Lavar las herramientas del desarrollo de la labor.	x			
Manipular las bateas del secado y de recolección	x			
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Mantenimiento de las herramientas de trabajo.		x		
Limpieza de la zona de producción.			X	

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

La coordinación con el compañero de trabajo es importante coordinar con el compañero los movimientos ya que se trabaja con altas temperaturas en el producto y un mal movimiento por parte de uno de los dos podría ocasionar un grave accidente.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	x
Bachillerato	x
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	x
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO CON FRECUENCIA
--

Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	x
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	x
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	
Supervisa el trabajo de otros.	
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?

- ✓ La técnica de secado, pues es esta la que se realiza con palas de palo y se revuelve el melado hasta obtener una pasta consistente.
- ✓ la distribución de las porciones por batea para el enfriamiento.
- ✓ El cargue y descargue de las bateas.

7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.

Sí, habilidad para coordinar los movimientos del cuerpo puesto que si realizamos un movimiento antes que el compañero podría ocasionarse un accidente o derramamiento del producto.

8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Palas metálicas y de madera.
- ✓ Bateas metálicas.

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	X
Grande	

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	X
Y mucho cuidado	

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
Comunicación asertiva	x

Responsabilidad	x
Honestidad	x
Servicio	x
Trabajo en equipo	x
Recursividad	
Adaptación al cambio	
Manejo de Recursos	x
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	x
Aptitud	x
Toma de decisiones	
Organización	x

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Pesador

DIVISIÓN: Planta de Producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
Labores Principales				
Verificar que la consistencia de la panela se encuentre en su punto para del pesado.	x			
Batir la panela hasta lograr una pasta firme.	x			
Pesar la panela y darle forma.	x			
Verificar la orden de producción para utilizar la medida de peso adecuada.	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Mantenimiento de las herramientas de trabajo.	x			
Verificar la calidad de la forma de la panela.	x			

Coordinar y controlar los pesos altos y bajos de la panela.				
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Ayudar al compañero cuando está retrasado en su labor.			x	
Limpieza de la planta de producción				x

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

Lograr un peso ideal para todas las panelas, también a veces existen puntos de panela melcochosos que no permiten que uno realice el trabajo de pesado rápidamente.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	x
Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	x
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO CON FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	x
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	x
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	x
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	x

Supervisa el trabajo de otros.	x
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	x

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?

- ✓ El pesado es una técnica que se realiza de forma manual o artesanal por tal razón se requiere de experiencia para efectuar la actividad de pesado.

7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.

Si, se requiere de concentración en realizar el moldeo de la panela, porque se trabaja con un producto de alta temperatura.

8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Moldes de madera de para diferente peso.
- ✓ Espátula de palo para mezclado de la panela.

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	x
Grande	

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	x
Y mucho cuidado	

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
Comunicación asertiva	x
responsabilidad	x
Honestidad	
Servicio	x
Trabajo en equipo	x
recursividad	x
Adaptación al cambio	
Manejo de Recursos	x

Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	
Aptitud	x
Toma de decisiones	x
Organización	x

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGOS

NOMBRE DEL CARGO: Calibrador.

DIVISIÓN: Planta de Producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
Labores Principales				

Verificar la calidad de la panela.	x			
Calibrar las panelas para garantizar el peso adecuado	x			
Empacar el producto y llevar al punto de sellado	x			
Realizar el mantenimiento preventivo de las grameras.	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Llevar el producto empacado para el sellado.	x			
Coordinar con el pesador las panelas según el peso.	x			
Realizar la limpieza de la planta.			x	
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Limpiar las mesas.		x		
Limpiar la zona de producción.		x		

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

Lograr encontrar panelas exactas que cumplan con el peso del empaque. A veces el pesador no porciona bien y hace panelas de bajo o alto peso entonces cuadrar eso es un poco dispendioso.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	x
Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	x
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO CON FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	x
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	x
Supervisa el trabajo de otros.	
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?
Voltear la panela caliente rápidamente y buscar las panelas.

7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.
Se requiere de agilidad en las manos para buscar rápidamente el peso adecuado.

8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.
 - ✓ Gramera (bascula para realizar control de peso).
 - ✓ Carro metálico (para transportar hasta la zona de empaque y sellado la panela).

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	x
Grande	

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	x
Y mucho cuidado	

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
leer y escribir	
Comunicación asertiva	X

responsabilidad	X
Honestidad	
Servicio	X
Trabajo en equipo	X
recursividad	
Adaptación al cambio	
Manejo de Recursos	X
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	
Aptitud	X
Toma de decisiones	X
Organización	X

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Empacador.

DIVISIÓN: Planta de Producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad.

Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
Labores Principales	D	S	Q	M
Amar las cajas de cartón para empaclar la panela.	x			
Empacar la panela en las cajas correspondientes a cada presentación.	x			
Verificar y controlar el peso de la panela empaçada en la caja.	x			
Realizar conteo de los arrumes e informar al jefe de producción del inventario final.	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Verificar que los equipos de empaque estén funcionando correctamente.	x			
Realizar labores de limpieza de los equipos.		x		
Programar los mantenimientos preventivos.				x

Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Organizar la bodega y empaques en su sitio.			x	
Realizar limpieza de la bodega.		x		

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

No tanto lo difícil sino el grado de responsabilidad que uno debe tener en este cargo, pues si no sabe arrumar se le puede caer un bloque de panela encima y ocasionar un accidente.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	x
Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	
Carrera Universitaria De Nivel Medio	

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	x
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO CON FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	x
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
Analiza y resuelve problemas complejos.	
Planea el trabajo	x
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	x
Supervisa el trabajo de otros.	x

La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	
---	--

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?
- ✓ Para armar las cajas se requiere tener rapidez en las manos.
 - ✓ Fuerza para en los brazos y manos para cargar las cajas.
7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.
- Si, se requiere de tener coordinación en las manos para realizar el empaque del producto terminado.
8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Dispensador de cinta transparente.
 - ✓ Bascula para control del peso por caja.
 - ✓ Bisturí
 - ✓ Carro metálico.
9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	x
Grande	

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO

Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	x
Y mucho cuidado	

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
Comunicación asertiva	X
responsabilidad	X
Honestidad	X
Servicio	X
Trabajo en equipo	X
recursividad	
Adaptación al cambio	X
Manejo de Recursos	
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	
Planeación	

Aptitud	X
Toma de decisiones	
Organización	x

ENTREVISTA DE PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Planta.

DIVISIÓN: Planta de Producción

FECHA: Septiembre 15 de 2015

1. A continuación encontrarás preguntas que buscan describir aspectos personales y de contexto laboral, que inciden en el desempeño del trabajo, agradecemos si contesta la siguiente entrevista con la mayor sinceridad. Indica las funciones o actividades que ejecutas en el curso normal de tu trabajo indicando la periodicidad de la ejecución:

Diaria (D) Semanal (S) Quincenal (Q) Mensual (M), Marcando La Columna Correspondiente Con Una X.

	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
Labores Principales				
Dirigir, controlar y organizar los procesos de transformación de la materia prima.	x			
Liderar el equipo de trabajo.	x			
Realizar controles de calidad de la materia prima, en los procesos y en el producto final.	x			

Programar la planta de producción según ordenen de pedido.	x			
Dirigir el personal en sus funciones.	x			
Control fisicoquímico	x			
Labores Secundarias	D	S	Q	M
Controlar la aplicación de las sustancias químicas requeridas en cada proceso.	x			
Reporte de asistencia del personal	x			
Realizar informes de producción				x
Alcalizar las mieles para que se conserven el fin de semana.		x		
Actividades Ocasionales	D	S	Q	M
Reporte de asistencia del personal.		x		
Investigar las variedades de las cañas				x
Solución de conflictos.	x			

2. ¿De las labores realizadas cuál consideras que es la más difícil?

El manejo del personal en ocasiones es un poco complicado porque las personas no entienden fácilmente las actividades y funciones de cada cargo.

3. Señala el nivel de estudios que necesita para desempeñar tu cargo y los años requeridos para hacerlo de manera efectiva.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primaria	
Bachillerato	
Estudios Específicos o capacitaciones (Sena) y otros ¿Cuáles?	x
Carrera Universitaria De Nivel Medio	x

¿Cuáles?

- ✓ Ingeniero industrial, estudios en variedad de cañas y en control de calidad.

4. Indica en la columna derecha de la tabla el tiempo de experiencia que requiere su cargo y el que consideras requerido.

NIVEL DE EXPERIENCIA	
Más De 12 Meses y Hasta 18 Meses	
Más De 18 Meses Y Hasta 24 Meses	
Más De 24 Meses	x

5. De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señala aquel que mejor defina la forma de desarrollar tu trabajo marca con una x en la columna.

DESARROLLO DEL TRABAJO CON FRECUENCIA	
Sigue instrucciones definidas y exactas.	x
Toma pequeñas decisiones.	
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
Analiza y resuelve problemas complejos.	x
Planea el trabajo	x
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación.	x
Supervisa el trabajo de otros.	x
La información que maneja es de rutina y de poca importancia.	

6. ¿cuáles labores necesita habilidad manual?
- ✓ el aplicado y mezclado de los químicos.
7. ¿Existe alguna habilidad para la cual necesites algún grado de coordinación de los sentidos? cuál.
- Si, requiero de tener la coordinación de la mayoría de los sentidos, pues debo controlar todos los procesos de transformación de la materia prima.
8. Indica el tipo de elementos o equipos que se encuentran bajo tu cuidado y que se utilizan en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ PH- metro.
 - ✓ Refractómetro.
 - ✓ Utensilios de laboratorio como pipetas, probetas entre otras.

- ✓ Estufa
- ✓ Computador
- ✓ Teléfono

9. Piensa en el grado de atención (responsabilidad) que exigen tus funciones y en la magnitud del daño que acarrea equivocarte en aquellas que merecen poca atención, tal como en las que merecen mucha atención.

GRADO DE ATENCIÓN	
Poco	
Mediano	
Grande	x

CUIDADO PARA MAGNITUD DEL DAÑO	
Se requiere poca atención y cuidado	
Se requiere mucha atención	
Y mucho cuidado	x

10. De la siguiente lista de palabras cuales de esta aplica en el desarrollo de su cargo. (Estas competencias se identificaron a partir de la entrevista con el empleado).

COMPETENCIAS	
leer y escribir	x
Comunicación asertiva	x
Responsabilidad	x
Honestidad	x
Servicio	x
Trabajo en equipo	x
Recursividad	x
Adaptación al cambio	x
Manejo de Recursos	x
Liderazgo y Dirección Equipos de trabajo	x
Planeación	x
Aptitud	x
Toma de decisiones	x
Organización	X

14.5. ANEXO 4

Resultado de observación

Matriz Observación de actividades Tachero

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 8:00	Genera la cocción del melado de la panela	Genera la cocción del melado de la panela	Genera la cocción del melado de la panela	Genera la cocción del melado de la panela	Revisa estado de herramientas
8:00 - 9:00	Mezcla de químicos	Mezcla de químicos	Mezcla de químicos	Resuelve los inconvenientes presentados	Genera la cocción del melado de la panela
9:00-10:00	Realiza pruebas y verificación de temperatura	Realiza pruebas y verificación de temperatura	Realiza pruebas y verificación de temperatura	Mezcla los químicos y verifica temperatura	Mezcla químicos

10:00 - 11:00	Lava los recipientes después de utilizados	Lava los recipientes después de utilizados	Lava los recipientes después de utilizados	Proporciona información a los demás funcionarios	Adopta y proporciona nuevas formas de hacer el trabajo
11:00 - 12:00	Verifica temperatura	Verifica temperatura	Verifica temperatura	Verifica temperatura y lava recipientes	Cambio en procedimiento de control de calidad
2:00-4:00	Control constante de la calidad de las mieles	Control constante de la calidad de las mieles	Control constante de la calidad de las mieles	Control constante de la calidad de las mieles	Verifica temperatura
4:00 - 5:00			Toma decisiones acerca de la calidad de las mieles	Adecua y mantiene sus herramientas de trabajo	Control de calidad de las mieles
5:00 - 6:00			Resuelve inconvenientes presentados en el lugar de trabajo		

Matriz Observación de Actividades Panelero

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
--	--------------	---------------	------------------	---------------	----------------

7:00 - 8:00	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas
8:00 - 9:00	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos
9:00- 10:00	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas
10:00 - 11:00	Está pendiente de terminar las 5 bateas	Está pendiente de terminar las 5 bateas	Está pendiente de terminar las 5 bateas	Está pendiente de terminar las 5 bateas	Está pendiente de terminar las 5 bateas
11:00 - 12:00	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría
2:00-3:00	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas

3:00-4:00	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos	Recibe del tachero y lleva a cabo proceso de repartir el melado en las 5 bateas de los tachos
4:00 - 5:00	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas	Se recoge y se reparte en 5 porciones pequeñas
5:00 - 6:00	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría	Verifica el estado de la miel de panela que este fría

Para el cargo del panelero se puede apreciar en la matriz de observación que las funciones y actividades que estaba realizando son bastantes repetitivas, lo que indica que el proceso es netamente operativo.

Matriz Observación de Actividades Pesador

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 8:00	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas

8:00 - 9:00	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela
9:00-10:00	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela
10:00 - 11:00	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado
11:00 - 12:00	Pasa a las calibradoras	Pasa a las calibradoras	Pasa a las calibradoras	Pasa a las calibradoras	Pasa a las calibradoras
2:00-3:00	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas	Verifica estado de herramientas
3:00-4:00	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela	Comienza el proceso de batido para la pasta de panela
4:00 - 5:00	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela	Genera el respectivo pesado de panela

5:00 - 6:00	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado	Verifica que esté cumpliendo con el peso estipulado
--------------------	---	---	---	---	---

Para el cargo del pesador se puede apreciar en la matriz de observación que las funciones y actividades que estaba realizando son bastantes repetitivas, lo que indica que el proceso es netamente operativo.

Matriz Observación de Actividades Calibrador

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 9:00	Con la gramera verifica que el control del peso sea correcto	Con la gramera verifica que el control del peso sea correcto	Con la gramera verifica que el control del peso sea correcto	Con la gramera verifica que el control del peso sea correcto	Con la gramera verifica que el control del peso sea correcto
9:00- 11:00	Selecciona la panela y generar el empaque respectivo	Selecciona la panela y generar el empaque respectivo	Selecciona la panela y generar el empaque respectivo	Selecciona la panela y generar el empaque respectivo	Selecciona la panela y generar el empaque respectivo
11:00 - 12:00	Genera el respectivo sellado de la panela	Genera el respectivo sellado de la panela	Genera el respectivo sellado de la panela	Genera el respectivo sellado de la panela	Genera el respectivo sellado de la panela

2:00-3:00	Genera la etiqueta de fecha y peso	Genera la etiqueta de fecha y peso	Genera la etiqueta de fecha y peso	Genera la etiqueta de fecha y peso	Genera la etiqueta de fecha y peso
3:00-4:00	Establece medidas de calidad y cumplimiento	Establece medidas de calidad y cumplimiento	Establece medidas de calidad y cumplimiento	Establece medidas de calidad y cumplimiento	Establece medidas de calidad y cumplimiento
4:00 - 5:00	Entrega el proceso al empacador	Entrega el proceso al empacador	Entrega el proceso al empacador	Entrega el proceso al empacador	Entrega el proceso al empacador

Para el cargo del calibrador se puede apreciar en la matriz de observación que las funciones y actividades que estaba realizando son bastantes repetitivas, lo que indica que el proceso es netamente operativo.

Matriz Observación de Actividades Empacador

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 9:00	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa
9:00- 11:00	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas
11:00 - 12:00	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas

2:00-3:00	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso
3:00-5:00	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho
5:00 - 6:00	Aprueba para salida de cajas contenedoras de panela	Aprueba para salida de cajas contenedoras de panela	Aprueba para salida de cajas contenedoras de panela	Aprueba para salida de cajas contenedoras de panela	Aprueba para salida de cajas contenedoras de panela

Para el cargo del Empacador se puede apreciar en la matriz de observación que las funciones y actividades que estaba realizando son bastantes repetitivas, lo que indica que el proceso es netamente operativo.

Matriz Observación de Actividades Jefe de Planta

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 9:00	Coordina las actividades del personal	Coordina las actividades del personal	Coordina las actividades del personal	Coordina las actividades del personal	Supervisa cada proceso productivo generado por los funcionarios

9:00-11:00	Supervisa cada proceso productivo generado por los funcionarios	Maneja instrumentos de PH-metro, báscula, entre otras	Supervisa cada proceso productivo generado por los funcionarios	Maneja instrumentos de PH-metro, báscula, entre otras	Genera apoyo en los procesos productivos
11:00 - 12:00	Transmite los inconvenientes o errores del proceso	Controla los procesos productivos	Transmite los inconvenientes o errores del proceso	Controla los procesos productivos	Genera informes y reportes de anomalías del proceso
2:00-3:00	Genera informes y reportes de anomalías del proceso	Genera apoyo en los procesos productivos	Genera informes y reportes de anomalías del proceso	Genera apoyo en los procesos productivos	Transmite los inconvenientes o errores del proceso
3:00-5:00	Verifica solución de las anomalías	Genera informes y reportes de anomalías del proceso	Verifica solución de las anomalías	Genera informes y reportes de anomalías del proceso	Genera informes y reportes de anomalías del proceso
5:00 - 6:00		Verifica solución de las anomalías		Verifica solución de las anomalías	Verifica solución de las anomalías

Con la entrevista se busca tener en cuenta los comentarios y sugerencias que tiene el funcionario dentro de su lugar de trabajo ya que es él quien está en constante desarrollo de sus funciones. Con la matriz de observación se busca encontrar de manera detallada las actividades y/o tareas que realiza.

Matriz Observación de Actividades Empacador

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
--	--------------	---------------	------------------	---------------	----------------

7:00 - 9:00	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa	Recibe y cuenta las panelas con su respectiva bolsa
9:00- 11:00	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas	Arma la caja con el número de panelas
11:00 - 12:00	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas	Instaura sello de Fedepanela en las cajas
2:00-3:00	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso	Pesa cada caja para verificar el peso
3:00-5:00	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho	Consolida las cajas de panela para el respectivo despacho
5:00 - 6:00	Aprueba para salida de cajas contenedora s de panela	Aprueba para salida de cajas contenedora s de panela	Aprueba para salida de cajas contenedora s de panela	Aprueba para salida de cajas contenedora s de panela	Aprueba para salida de cajas contenedora s de panela

Para el cargo del Empacador se puede apreciar en la matriz de observación que las funciones y actividades que estaba realizando son bastantes repetitivas, lo que indica que el proceso es netamente operativo.

14.6. ANEXO 5
Evidencia fotográfica











